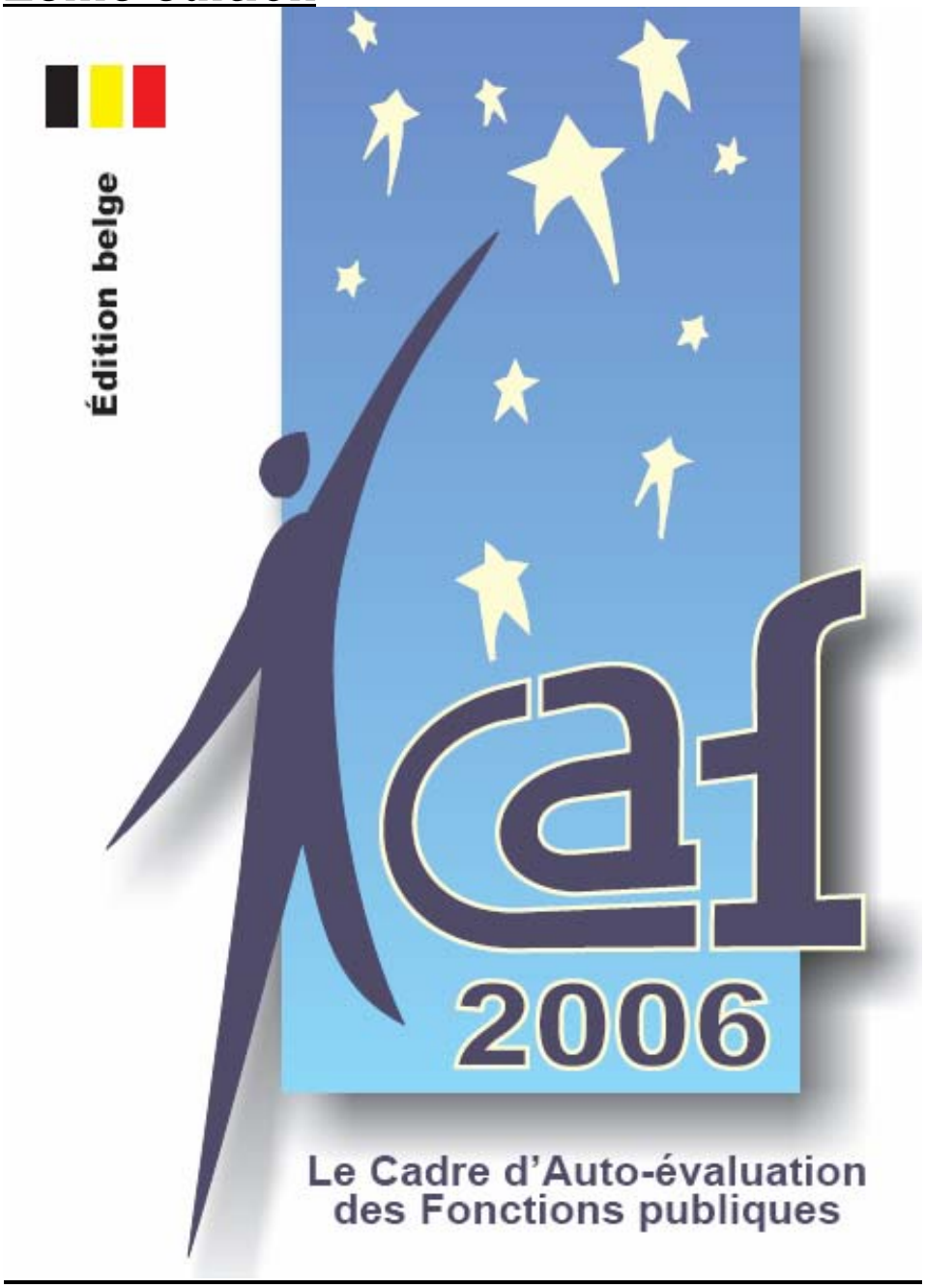
2ème édition



Cadre d’auto-évaluation des fonctions publiques (CAF)

Comment améliorer une organisation par l’auto-évaluation

2ème édition revue et augmentée, 3ème trimestre 2008
Dépôt légal : D/2006/7737/66
Editeur responsable : J.Leroy, 51 rue de la Loi, 1040 Bruxelles

Sommaire

Avant- propos…… **7**
Introduction…… **8**

Facteurs…… 17
Critère n° 1 : Leadership…… **18**
Critère n° 2 : Stratégie et planification…… **24**
Critère n° 3 : Personnel…… **29**
Critère n° 4 : Partenariats et ressources…… **34**
Critère n° 5 : Processus…… **40**
Résultats…… 47
Critère n° 6 : Résultats auprès des citoyens/clients…… **48**
Critère n° 7 : Résultats auprès du personnel…… **53**
Critère n° 8 : Résultats auprès de la société.....… **57**
Critère n° 9 : Résultats des performances-clés…… **61**

Notation et tableaux d'évaluation du CAF..... **65**
Guide d'accompagnement pour l'application du CAF……**85**
Apprentissage par échange d'expériences : Bench learning……..**106**
Glossaire…...……...**113**

Tous les mots marqués d'un astérisque figurent dans le glossaire

Tableaux

1 : L'évaluation des FACTEURS avec la notation classique…… 68
2 : Feuillet type d'auto-évaluation pour la notation classique…… 69
3 : L'évaluation des RESULTATS avec la notation classique…… 71
4 : Tableau de notation affinée des facteurs…… 73
5 : Tableau intégré de la notation classique et affinée des facteurs…… 75-76
6 : Tableau de notation affinée des résultats…… 78
7 : Tableau intégré de la notation classique et affinée des résultats…….. 79-80

Avant-propos

CAF 2006, toujours mais édition revue. En effet, les cinq mille exemplaires de la 1ère édition ont été vite épuisés. La pratique de l'instrument et la réflexion d'une adaptation du CAF au secteur de l'enseignement nous ont amenés à revoir l'aspect pédagogique du texte et à proposer l'intégration des notations classiques et affinées.
La Belgique compte 218 applications, sur 1238 en Europe au 23 mai 2008, qui sont référencées sur le site internet www.publicquality.be, ainsi que sur le site européen de l'EIPA : www.eipa.eu. Il est maintenant évident que la dynamique qualité est loin de s'essouffler et tend, au contraire, à s'ancrer dans la culture de l'administration à tous les niveaux. On ne peut que s'en réjouir en constatant que le CAF y contribue manifestement.

Jean-Marc Dochot
Correspondant CAF national

51, rue de la Loi
1040 Bruxelles
Tel : +32-(0)2-790.54.09
e-mail : jean-marc.dochot@p-o.belgium.be

Introduction

Définition

Le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) est un outil de *management par la qualité totale** inspiré du *modèle d'excellence** de la Fondation européenne pour la gestion par la qualité (EFQM) et du modèle de l'Université des sciences administratives de Speyer (Allemagne). Il repose sur l'idée que les résultats des *performance*s*-clés, les résultats auprès des *citoyens/clients**, du *personnel** et de la société peuvent tendre à l'excellence grâce à la capacité de l'*encadrement** à donner une impulsion en matière de *stratégie** et de planification, de ressources humaines, de *partenariats** et *ressources**, et de *processus**. Le CAF évalue l'organisation sous différents angles, adoptant ainsi une approche globale dans l'analyse des *performances** de l'organisation.

Origine et développement

Le CAF est le résultat de la coopération entre les ministres des pays de l'Union européenne responsables de l'administration publique. Il est le fruit du travail collectif de l'Innovative Public Service Group (IPSG). Ce groupe de travail, rapportant aux directeurs généraux en charge de la fonction publique et composé d'experts nationaux, vise à promouvoir les échanges, la coopération et l'*innovation** pour la modernisation de l'administration dans les États membres de l'Union européenne.

Le CAF fut présenté lors de la 1ère Conférence européenne sur la Qualité des services publics à Lisbonne en mai 2000 et une première version révisée fut diffusée en 2002, lors de la 2ème Conférence Qualité européenne à Copenhague.

Le centre de ressources CAF à l'Institut d'Administration publique de Maastricht

Un centre de ressources CAF a été créé au sein de l'Institut européen d'administration publique (IEAP) à Maastricht. Il travaille en étroite collaboration avec le *réseau** des correspondants CAF nationaux, soutenu par l'EFQM et par l'Université de Speyer.

Le centre de ressources CAF propose de nombreuses formules d'accompagnement dans la mise en œuvre du modèle et en évalue l'utilisation. Entre 2000 et 2008, près de 1300 *administrations publiques** européennes ont eu recours au CAF pour améliorer leur organisation.

L'outil suscite également un vif intérêt en dehors de l'UE, que ce

soit en Chine, au Moyen-Orient, en République dominicaine ou au Brésil.

Les trois événements CAF européens, organisés à Rome (2003) Luxembourg (2005) et Lisbonne (2007), ont réuni plus de 600 utilisateurs du CAF. A la différence des conférences européennes, les événements CAF ne s'adressent qu'aux seuls utilisateurs du CAF. Deux études réalisées par l'IEAP à l'occasion de ces événements constituent des sources d'informations détaillées sur l'utilisation du CAF en Europe et ont contribué à l'élaboration de la version 2006 du CAF.

Le site internet (www.eipa.nl) permet l'accès à une base de données sur les applications du CAF reprenant notamment les *Bonnes pratiques** de toutes les administrations publiques au sein de l'Europe, voire au-delà. Un outil électronique (e-tool) en ligne est développé pour les utilisateurs du CAF. Le modèle est aujourd'hui traduit en 19 langues, toutes les versions sont téléchargeables sur le site.

Par ailleurs, un grand nombre de pays ont mis en place, au niveau national, des outils d'aide au CAF : formations, outils en ligne, brochures, séminaires d'utilisateurs et bases de données. En Belgique, consultez : www.publicquality.be .Toutes ces activités rendent les acteurs du CAF plutôt optimistes en ce qui concerne la réalisation de l'objectif, fixé par la présidence britannique, de 2000 utilisateurs enregistrés d'ici 2010. Les ministres européens de la fonction publique soutiennent le CAF et ont demandé que la démarche qualité occupe une place encore plus importante dans la Stratégie de Lisbonne. La version 2006 du CAF tient compte de cette demande.

Objectifs principaux et outils

Le CAF est un outil, facile d'utilisation, pour aider les *organisations publiques** de toute l'Europe à s'approprier les techniques de *management par la qualité** pour améliorer leurs performances. Il fournit un cadre d'auto-évaluation analogue aux principaux modèles de management par la qualité totale, l'EFQM en particulier, mais est spécialement conçu pour les organisations du secteur public. Le CAF a quatre *objectifs** principaux :

1. Initier l'administration publique aux principes du management par la qualité totale et la faire progressivement évoluer, par la compréhension et l'utilisation de l'auto-évaluation, de l'actuelle séquence des activités « planifier et développer » vers un *cycle*

*PDCA** complet (« planifier, développer ou réaliser, contrôler, adapter »).

2. Faciliter l'auto-évaluation de l'*organisation publique** en vue d'établir un diagnostic et de définir les actions d'amélioration ;
3. Servir de « pont » entre les différents modèles en usage en matière de management par la qualité ;
4. Faciliter l'apprentissage par échange d'expériences (*Bench learning*)* entre organisations du secteur public.

Un certain nombre d'éléments ont été mis en place pour atteindre ces objectifs : la structure en 9 critères et 28 sous-critères avec des exemples, les supports d'évaluation des facteurs et des résultats, le guide d'accompagnement pour l'application du CAF, les actions d'amélioration et les projets *d'apprentissage par échange d'expériences**, et un glossaire. Ils forment le contenu de ce document.

Organisations visées

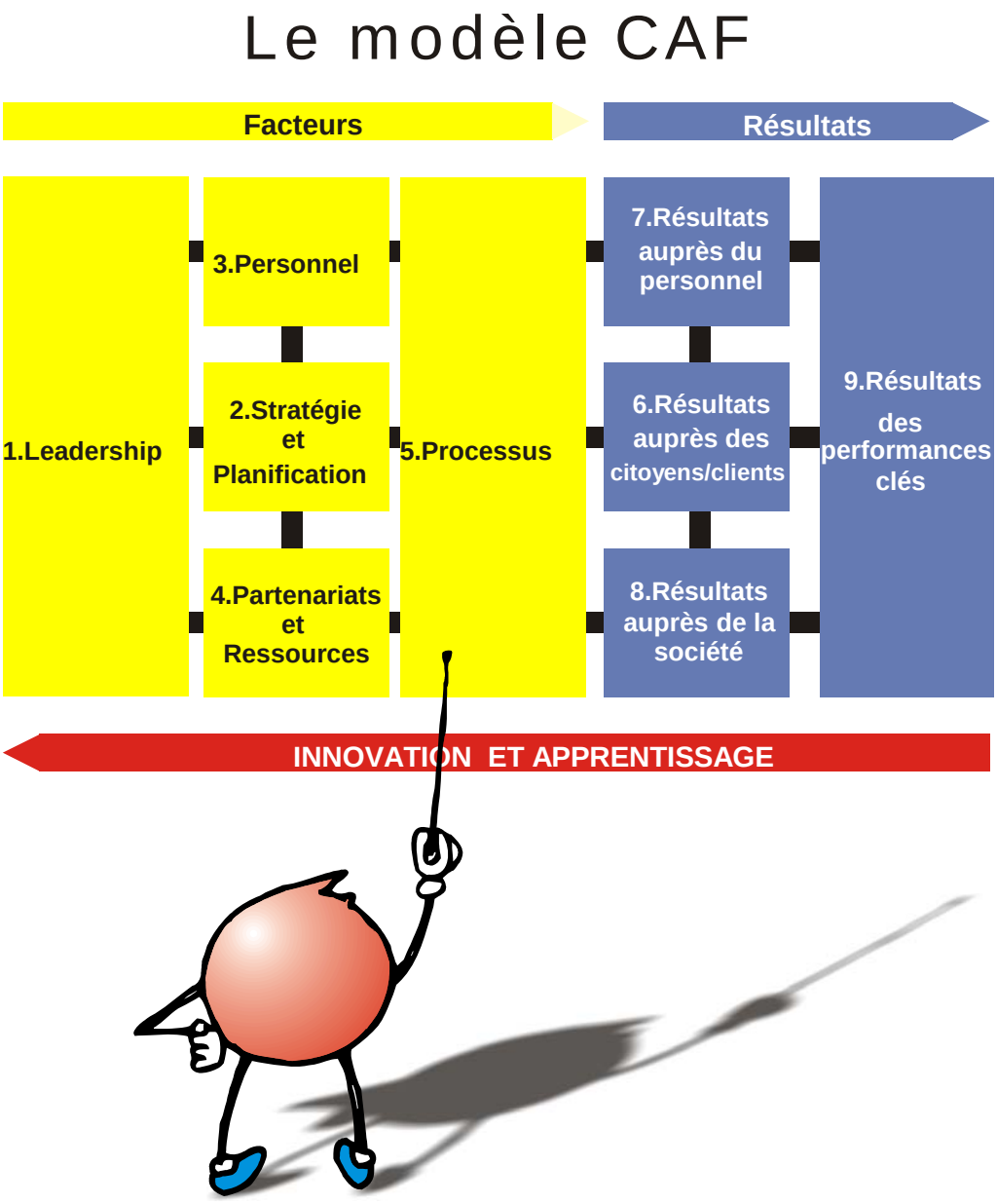
Le CAF a été conçu pour être utilisé dans tous les domaines du secteur public, qu'il s'agisse d'organisations publiques de niveau national/fédéral, régional et local. Il peut également être utilisé dans une large gamme de circonstances, par exemple en tant que partie d'un programme de réforme systématique ou comme base pour des efforts d'amélioration ciblés dans des organisations de service public. Dans certains cas, notamment dans les très grandes structures, une auto-évaluation peut aussi être entreprise dans une partie de l'organisation, un service ou un département, par exemple.

Personnalisation de l'outil

Le CAF étant un outil générique, sa personnalisation peut être envisagée. Il est cependant impératif de conserver ses éléments de base, c'est-à-dire les 9 critères, les 28 sous-critères, le système de notation et le guide d'accompagnement. Les exemples pour chaque critère sont fournis à titre indicatif et sont adaptables.
Une adaptation au secteur de l'enseignement a été réalisée en Belgique francophone. Elle est en passe d'acquérir une dimension européenne en collaboration avec le Portugal, la Norvège, la Slovaquie, l'Italie, la France, le Luxembourg et l'EIPA..

Structure

La structure du CAF est la suivante :



La structure en 9 critères met en évidence les principaux aspects à prendre en considération dans toute analyse organisationnelle.

Les facteurs :

Les critères 1 à 5 (les facteurs) se rapportent aux *moyens** de l'organisation. Ils déterminent la nature des activités de l'organisation et la démarche adoptée pour atteindre les *objectifs** visés.

Les résultats:

S'agissant des critères 6 à 9, les *résultats** obtenus auprès des citoyens/clients, du *personnel**, de la société sont estimés par des *mesures de perception** et les *indicateurs** internes sont évalués.
Le critère 9 mesure les résultats externes et internes liés essentiellement à la réalisation du plan stratégique et la gestion des ressources.
Chaque critère se décline en sous-critères. Les 28 sous-critères se réfèrent aux principaux points à considérer dans l'*évaluation** d'une organisation. Ils sont illustrés dans des exemples qui décrivent plus en détail le contenu de chacun d'entre eux et qui suggèrent d'autres domaines à explorer pour déterminer la capacité de l'administration à répondre aux exigences fixées par chaque sous-critère.

Principales caractéristiques

En utilisant le CAF, une organisation se dote d'un cadre de référence puissant pour lancer un processus d'*amélioration continue**. Le CAF offre :

- une *évaluation** basée sur des *preuves tangibles** et selon un ensemble de critères désormais largement acceptés à travers le secteur public en Europe ;
- l'occasion d'identifier les progrès et de les mettre en valeur ;
- une façon d'atteindre une certaine cohérence dans les orientations prises ainsi qu'un *consensus** sur les actions à entreprendre pour améliorer une organisation ;
- un lien entre les objectifs et les stratégies ou moyens pour les atteindre ;
- un moyen de motiver les agents en les associant au processus d'amélioration ;
- l'occasion de promouvoir et de partager les Bonnes pratiques entre les différentes parties d'une organisation et avec d'autres organisations ;
- une façon d'intégrer les différentes initiatives d'amélioration dans l'activité normale de l'organisation ;
- un moyen de mesurer les progrès dans le temps grâce à des auto-évaluations périodiques

Concepts et valeurs* du CAF

En tant qu'outil de management par la qualité totale, le CAF est régi par les concepts fondamentaux *d'excellence** définis par *l'EFQM** : l'orientation résultats, *l'orientation clients**, le *leadership** et la constance des objectifs, le management par les processus et les faits, *l'implication du personnel**, *l'amélioration continue et l'innovation**, le développement de *partenariats** mutuellement avantageux et la *responsabilité sociale/sociétale de l'organisation**. Le CAF vise à améliorer les performances des organisations publiques en s'appuyant sur ces concepts.
Le *management et la qualité** dans le secteur public présentent un certain nombre de spécificités. Ils présupposent des conditions de base, propres à notre *culture** sociopolitique et administrative européenne : la légitimité (démocratique, parlementaire), la primauté du droit et un comportement *éthique** fondé sur des *valeurs** et des principes communs tels que la *transparence**, la responsabilité, la participation, la *diversité**, l'équité, la justice sociale, la solidarité, la coopération et le partenariat.

Bien qu'au départ, le CAF vise à évaluer la gestion de la performance et à identifier les facteurs organisationnels susceptibles d'amélioration, son objectif ultime est de contribuer à une bonne *gouvernance**.
*L'évaluation** de la performance tiendra compte des principales caractéristiques suivantes d'une organisation publique :

- le respect des valeurs démocratiques/le degré de responsabilité ;
- le respect du cadre juridique, législatif et réglementaire ;
- l'aptitude à communiquer avec la sphère politique ;
- la consultation des *parties prenantes** et la prise en compte équilibrée de leurs besoins ;
- l'excellence dans la prestation de *services** ;
- *l'efficience** ;
- la réalisation des objectifs (*l'efficacité**) ;
- la gestion de la modernisation, de *l'innovation** et du *changement**.

Fonctions transversales du modèle

L'approche globale du management par la qualité totale et du CAF ne signifie pas seulement que tous les aspects du fonctionnement de l'organisation sont soumis à une évaluation rigoureuse mais aussi que toutes les composantes de l'organisation ont des effets les unes sur les autres. Une distinction doit être faite entre :

- la relation de cause à effet entre la partie gauche du modèle (les facteurs - causes) et la partie droite (les résultats *- effets), et
- la relation globale entre les causes (facteurs).

Ce n'est que si les deux types de relation sont prises en compte qu'il sera possible de parler d'approche globale.

Relation transversale entre la partie gauche et la partie droite du modèle : le postulat de base est celui d'une relation de cause à effet entre les facteurs (causes) et les résultats (effets) et de la possibilité de tirer des enseignements des seconds pour agir sur les premiers. Il convient de vérifier, dans le cadre de l'évaluation, qu'il existe une bonne correspondance entre les résultats présentés dans la partie droite et les critères pertinents de la partie gauche. Il n'est pas toujours facile d'identifier clairement tous les liens de cause à effet vu le caractère systémique de l'approche.
Relation transversale entre les facteurs: la qualité des résultats est dans une large mesure déterminée par la nature et l'intensité des relations entre les facteurs, toute auto-évaluation doit inclure l'examen de ces relations. Les organisations « excellentes » se caractérisent, par exemple, par de fortes interactions entre le critère 1 et les critères 2, 3, 4 et entre le critère 3 et les critères 4 et 5. Bien sûr, les relations entre les facteurs ne s'effectuent pas seulement au niveau des critères. Il est ainsi très courant que des interactions ou des relations importantes existent au niveau des sous-critères.

Importance des preuves et des mesures

L'auto-évaluation et l'amélioration des organisations publiques sont très difficiles en l'absence d'informations fiables sur leurs différents processus de fonctionnement. Le CAF encourage les organisations du secteur public à collecter et à exploiter les informations, mais très souvent, celles-ci ne peuvent être obtenues lors de la première auto-évaluation. C'est pourquoi le CAF est souvent considéré comme un instrument de mesure initial. Il identifie les domaines dans lesquels il est essentiel d'entreprendre un travail de mesure. Plus une administration s'engage dans un processus d'amélioration continue, plus sa politique de collecte et de gestion de l'information, interne et externe, se développe et se systématise.

Rôle du système de notation

Le système de notation fait partie des composantes obligatoires du CAF. Son importance est toutefois relative si l'on considère que les principaux résultats de l'auto-évaluation sont l'identification des points forts et des domaines d'amélioration ainsi que des actions à entreprendre pour y remédier. S'il a été maintenu, le système de notation a cependant été affiné dans la nouvelle version du CAF.
L'attribution d'une note pour chaque sous-critère du modèle du CAF répond à 4 objectifs :

- orienter les actions d'amélioration ;

- mesurer ses propres progrès ;
- identifier les Bonnes pratiques, mises en évidence par une notation élevée dans les résultats, mais trouvant leur origine dans les facteurs (voir « les fonctions transversales du modèle »);
- contribuer à trouver des partenaires desquels il sera possible de tirer des enseignements de leurs bonnes pratiques.

Le CAF 2006 prévoit pour la première fois deux méthodes de notation complémentaires : la notation CAF « classique » et la notation CAF « affinée ». Pour plus d'informations, voir le chapitre sur la notation.

Terminologie du management et glossaire

De nombreuses organisations du secteur public qui utilisent le CAF pour la première fois sont confrontées à une terminologie dont l'abord est difficile. Il est certain que cette difficulté sera plus facilement surmontée si l'on possède des connaissances en matière de gestion publique, mais certaines des personnes qui prendront part à l'auto-évaluation n'en posséderont peut-être pas. Pour les aider, un glossaire proposant des définitions plus précises des principaux termes et notions est fourni en fin de document. Les termes repris dans ce glossaire figurent en italique dans le texte et sont marqués d'un astérisque.
Par ailleurs, étant donné le statut particulier des bénéficiaires d'une organisation du secteur public, nous souhaitons donner dès à présent notre définition du terme « *citoyen/client* *». Ce dernier est utilisé pour souligner les relations entre l'administration publique et les usagers des services publics ainsi qu'avec tous les membres de la population qui, en tant que citoyens et contribuables, sont concernés par les services fournis et leurs résultats.

Principales différences entre le CAF 2002 et le CAF 2006

Les utilisateurs des versions antérieures du CAF devraient se retrouver sans trop de difficultés dans sa nouvelle version. Dans l'optique de la Stratégie de Lisbonne, l'accent a été davantage mis sur la modernisation et l'innovation. De fait, la notion de modernisation est plus présente dans les critères relatifs à l'encadrement (1) et à la stratégie (2), tandis que la nécessité d'une innovation permanente des processus est inscrite dans le critère 5.
L'introduction des critères et les nombreux nouveaux exemples permettent de mieux comprendre la contribution que le management par la qualité au sein du secteur public est susceptible d'apporter à une bonne gouvernance.
Le système de notation permet à l'organisation d'affiner son évaluation et de mieux cibler les actions d'amélioration.
Le guide d'accompagnement pour l'auto-évaluation et l'élaboration des plans d'amélioration est une source de conseils complémentaire.

Le récent succès de l'apprentissage par échange d'expériences (Bench learning) avec le CAF a inspiré de nouvelles lignes directrices dans ce domaine.
En résumé, l'auto-évaluation selon le modèle du CAF offre à l'organisation une occasion de mieux se connaître. Comparé à un modèle de management par la qualité totale pleinement développé, le CAF est conçu pour être un modèle d'introduction convivial, idéal pour donner une première image de la façon dont l'organisation fonctionne. Toute organisation qui souhaite aller plus loin peut ensuite utiliser un des modèles plus détaillés. Le CAF a l'avantage d'être compatible avec ces modèles et peut ainsi être un outil d'initiation pour une organisation souhaitant s'engager dans le management par la qualité.

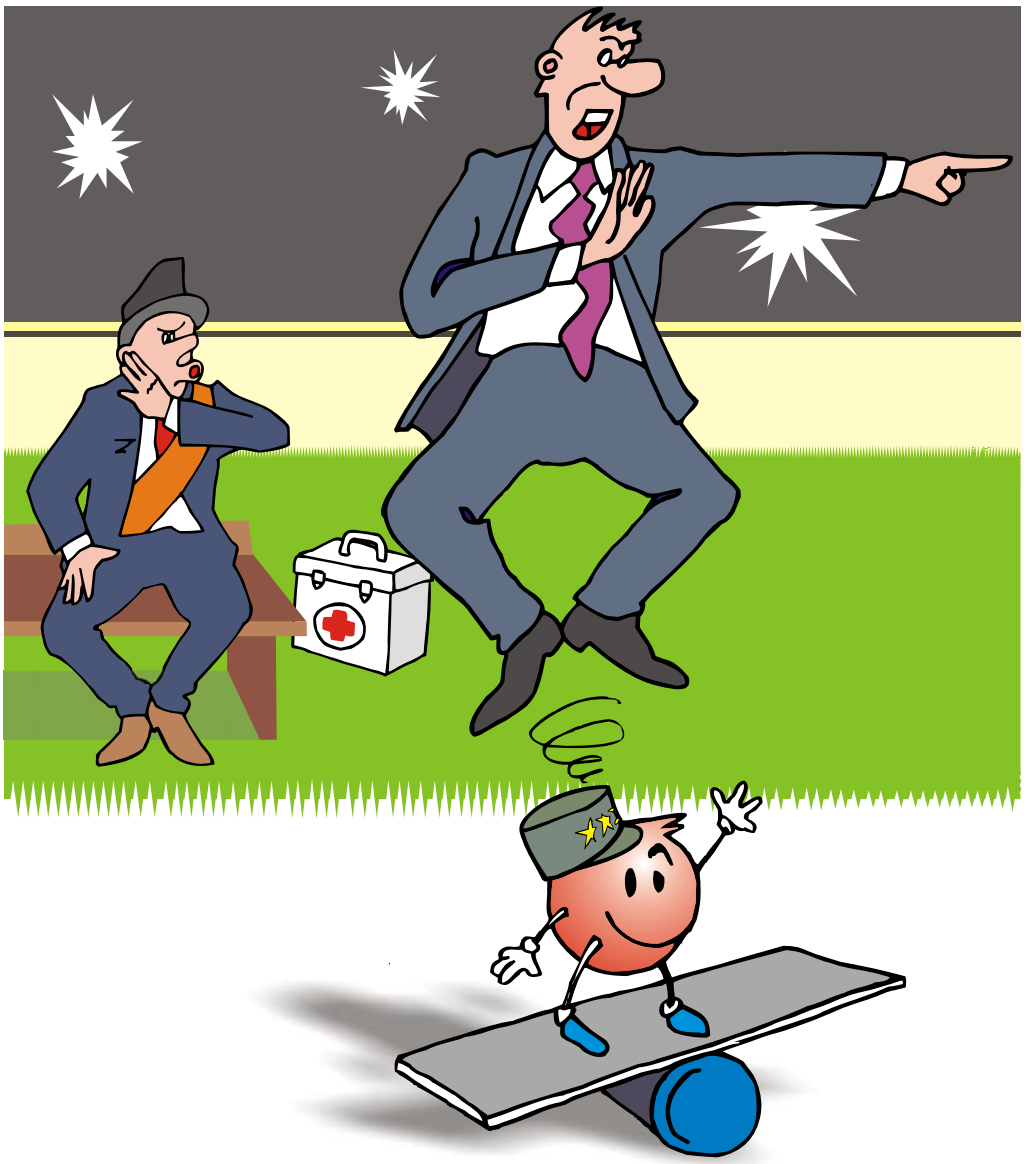
Le CAF « ça marche » !

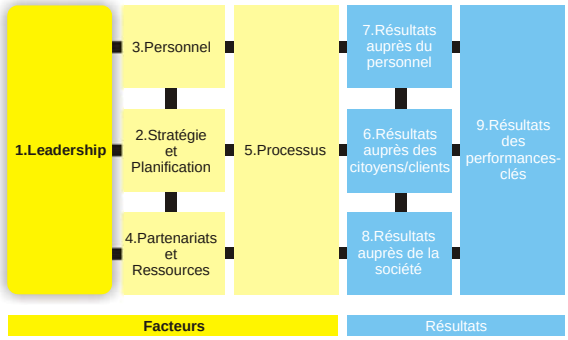
Le CAF fait partie du domaine public et peut être utilisé gratuitement par les organisations publiques.

Facteurs

Les critères 1 à 5 concernent les facteurs d'une organisation. Ils déterminent la nature des activités de l'organisation, ses moyens et comment elle réalise ses résultats. L'évaluation des actions relatives aux facteurs doit être basée sur le tableau d'évaluation des facteurs (voir section “Notation et tableaux d'évaluation du CAF”).

Critère n° 1 : Leadership





Définition

L'attitude du *management** de l'organisation peut contribuer à clarifier et unifier les objectifs et à créer un environnement propice à l'*excellence** pour l'organisation et son personnel. Les *dirigeants** donnent une orientation à l'organisation. Ils formulent la *mission**, la *vision** et définissent les valeurs nécessaires à la réussite de l'organisation sur le long *terme**. Ils motivent, soutiennent le personnel par leur action exemplaire et adoptent des comportements en accord avec les valeurs de l'organisation.

Les dirigeants élaborent, mettent en œuvre et supervisent le système de management de l'organisation et examinent les performances et les résultats. Ils ont pour responsabilité d'améliorer la *performance** et de préparer l'avenir en organisant les changements nécessaires à la réalisation de la mission de l'organisation.

Dans le secteur public, les dirigeants constituent la principale interface entre l'organisation et la sphère politique et veillent au partage des responsabilités en maintenant une certaine synergie. Ils sont également chargés de gérer les relations avec les autres *parties prenantes** et de répondre à leurs besoins.

Enjeux

Dans une démocratie représentative, ce sont les élus qui prennent les décisions stratégiques et fixent les objectifs à atteindre dans les différents domaines. Le management des organisations publiques les assiste dans la formulation des politiques sous forme d'analyses, de projections à long terme ou de planification stratégique, et est également responsable de la mise en œuvre et de la réalisation de ces politiques.

Il convient, par conséquent, d'établir une distinction au sein du secteur public entre le rôle des élus et celui des dirigeants d'une organisation. Le CAF cherche à évaluer le management de l'organisation publique plutôt que la « qualité » des politiques publiques.

Outre des valeurs qui leur sont propres, les organisations européennes du secteur public partagent un certain nombre de valeurs telles que, notamment, la primauté du droit, la transparence, l'équité, la diversité et le refus des conflits d'intérêts. Le management diffuse ces valeurs dans toute l'organisation, en les inscrivant éventuellement dans des codes de conduite qui orienteront le comportement du personnel.

Le management crée les conditions optimales pour que l'organisation puisse s'adapter aux changements continuels de la société qu'elle sert en recherchant les opportunités de modernisation et d'innovation et en participant activement à l'intégration des solutions d'*administration électronique* (*l'e-gov)**.

Les dirigeants sont tenus de respecter des enveloppes budgétaires pour atteindre leurs buts et objectifs. Cela nécessite parfois de rechercher l'équilibre entre les besoins des citoyens, des autorités politiques et des autres parties prenantes. Les dirigeants doivent témoigner de leur capacité à appréhender la variété des bénéficiaires et de leurs demandes et à tenter d'y répondre en tenant compte des impératifs politiques, affirmant ainsi clairement son engagement en faveur des « citoyens/clients » aussi bien que des autres parties prenantes.

Évaluation :

Que fait concrètement le leadership de l'organisation pour :

1.1. Donner une orientation à l'organisation en développant sa mission, sa vision et ses valeurs.

Exemples :

a. Elaborer et formuler la (les) mission(s) (que devons-nous apporter à la société ?) la vision (comment voir la réalisation de la mission dans un proche avenir) en associant les parties prenantes et le personnel concerné.
b. Réexaminer périodiquement la mission, la vision et les valeurs pour les adapter aux changements de l'environnement social, technique, économique, politique et environnemental (STEPE).
c. Instaurer, en impliquant les parties prenantes, un cadre de valeurs incluant la transparence, l'éthique et le sens du service à la société et le traduire dans un *code de conduite**.
d. Créer les conditions d'une communication efficace.
e. Communiquer les missions, orientations, valeurs à tout le personnel de l'organisation ainsi qu'aux autres parties prenantes.
f. Gérer les conflits d'intérêts en identifiant leurs sources potentielles et en fournissant des lignes directrices aux agents.

g. Renforcer la confiance et le respect mutuels entre l'encadrement et les agents (par exemple, en veillant à la continuité des missions, visions et valeurs).

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

1.2. Instaurer un système pour gérer l'organisation, la performance et le changement

Exemples :

a. Définir les responsabilités managériales (l'organigramme), les fonctions et les *compétences**.
b. Développer, en utilisant les technologies actuelles, un système de gestion des *processus** et des structures organisationnelles adaptés à la stratégie, à la planification de l'organisation, ainsi qu'aux besoins et attentes des parties prenantes.
c. Définir la stratégie *d'administration électronique (e-gov)** et l'harmoniser avec les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.
d. Fixer de manière concertée des objectifs mesurables pour tous les secteurs de l'organisation.
e. Fixer des objectifs de *produits** et de résultat en équilibrant les besoins et les attentes des différentes parties prenantes.
f. S'appuyer durablement sur un référentiel de management par la qualité totale, comme le CAF ou le modèle de l'EFQM.
g. Développer un système d'objectifs stratégiques et opérationnels mesurables au sein de l'organisation comme le *Tableau de Bord Prospectif* (ou *Balanced Scorecard**)
h. Mettre en place des systèmes de management de la qualité, par exemple : certifications (*ISO** 9001-2000 ou autres.
i. Mettre en place un système d'information relatif à la gestion de l'organisation, comprenant des contrôles (mesure d'atteinte des objectifs) et *audits** internes.
j. Instaurer des cadres de travail appropriés pour la gestion de projet et le travail en équipe.
k. Formaliser les engagements de collaborations entre services (*Service Level Agreement**)
l. Identifier et classer par ordre de priorité les changements à entreprendre par rapport au mode de gestion de l'organisation et de ses activités.
m. Communiquer les initiatives de changement et les raisons qui motivent ces changements au personnel et aux parties prenantes.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

1.3. Motiver et soutenir le personnel et se comporter de manière exemplaire

Exemples :

a. Diriger par l'exemple et, par conséquent, agir en accord avec les objectifs et valeurs établis.
b. Démontrer sa volonté personnelle de changer en tenant compte des remarques constructives.
c. Tenir le personnel régulièrement informé de tous les sujets intéressant l'organisation.
d. Aider les collaborateurs à mener à bien leurs tâches et à réaliser leurs projets et objectifs en relation avec les objectifs de l'organisation dans son ensemble.
e. Stimuler, encourager et créer les conditions nécessaires à la délégation de pouvoirs, de responsabilités et de compétences, y compris de l'*obligation de rendre compte** (délégation et responsabilisation = *empowerment** ou *autonomisation**).
f. Promouvoir une culture d'innovation et d'amélioration, en encourageant et en aidant les agents à formuler des propositions et à se montrer proactifs dans leurs tâches quotidiennes.
g. Reconnaître et valoriser les efforts des équipes et des individus.
h. Respecter et traiter de manière adéquate les besoins individuels et les situations personnelles des agents.
i. Soutenir une culture de confiance et de respect mutuel.
j. Encourager les activités de formation et de développement des compétences du personnel.
k. Donner un feedback sur les prestations des collaborateurs et en discuter.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

1.4. Gérer les relations avec la sphère politique et les autres parties prenantes d'une manière propre à garantir le partage adéquat des responsabilités

Exemples :

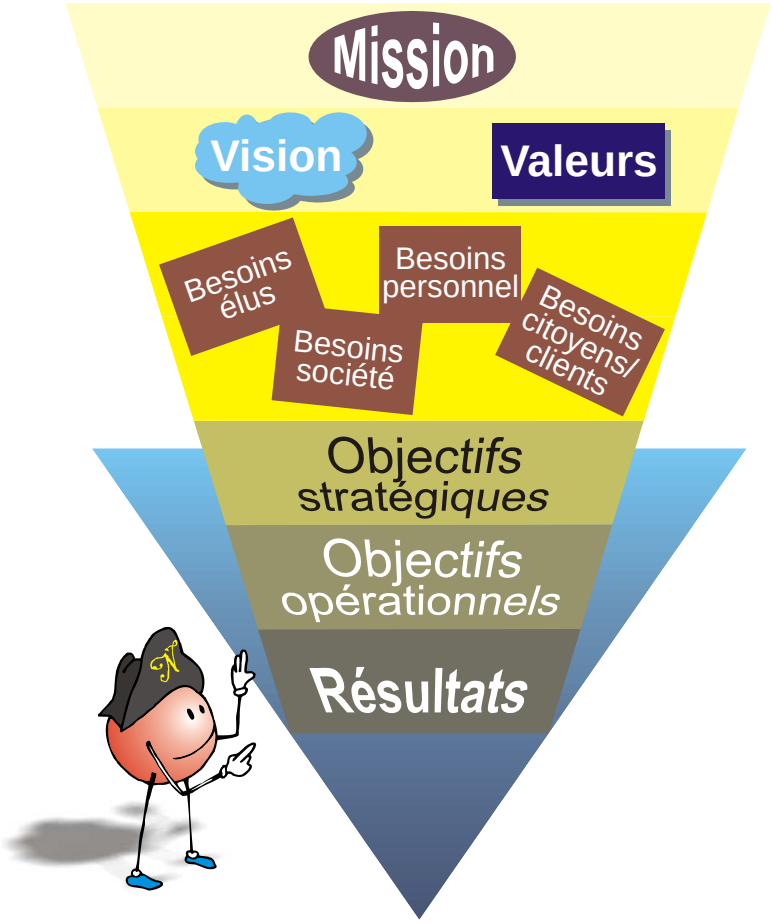
a. Identifier les décisions politiques ayant des implications pour l'organisation.
b. Veiller à ce que les objectifs et les buts de l'organisation soient alignés sur les décisions politiques.
c. Entretenir des relations proactives et régulières avec les autorités politiques relevant des domaines législatifs et exécutifs appropriés.
d. Associer la sphère politique et les autres parties prenantes à la définition des produits/services et des résultats visés, ainsi qu'à la mise au point du système de gestion de l'organisation.
e. Développer et entretenir des partenariats et des réseaux avec les parties prenantes de premier plan (citoyens, ONG, maillage socio-

économique, culturel, ONG, groupes d'intérêt, entreprises et autres autorités publiques).

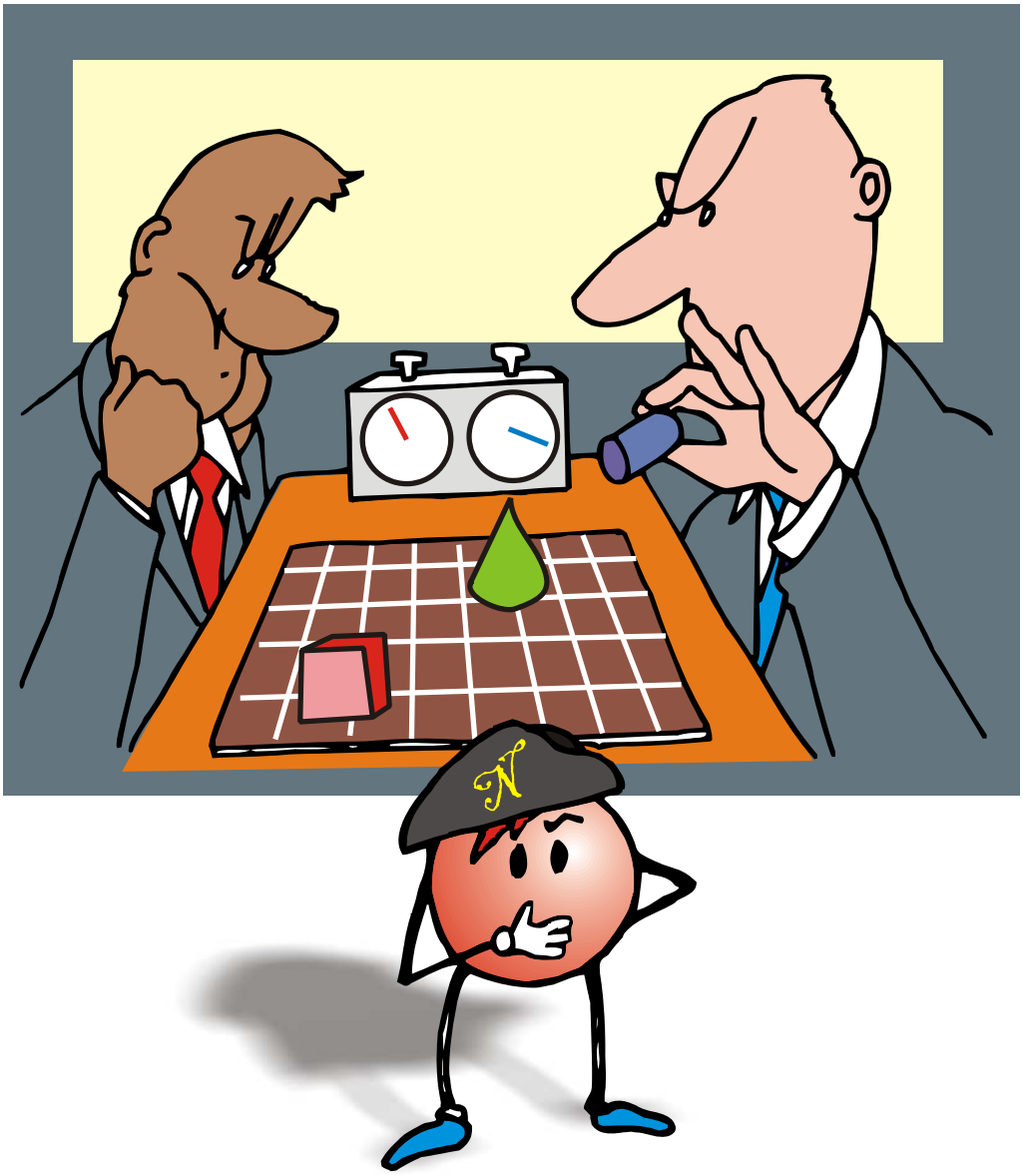
f. Participer aux activités d'associations professionnelles, d'organisations représentatives et de groupes d'intérêt.
g. Rechercher la bonne réputation, la construction d'une image positive et la reconnaissance publique de l'organisation et des services qu'elle fournit.
h. Élaborer une stratégie de promotion et de communication sur les produits/services ciblée sur les parties prenantes.

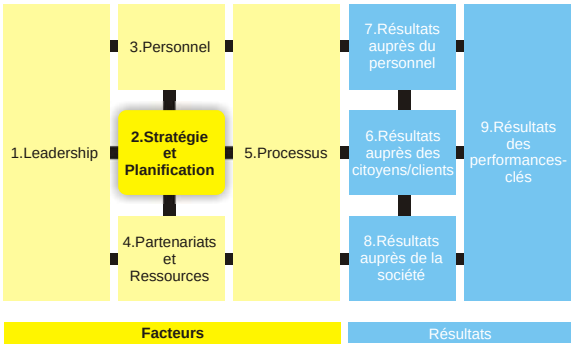
Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

.



Critère n° 2 : Stratégie et planification





Définition

La manière dont une organisation coordonne ses activités interdépendantes contribue à sa performance globale. L'organisation met en œuvre ses missions et sa vision par une stratégie claire, axée sur les parties prenantes, assurant une cohérence entre d'une part les politiques et objectifs du secteur public et, d'autre part, les besoins des autres parties prenantes. Cette stratégie est soutenue par une gestion sans cesse optimisée des ressources et des *processus**. Elle est traduite en plans, en objectifs et en buts mesurables. La planification et la stratégie reflètent la démarche de modernisation et d'innovation adoptée par l'organisation.

Enjeux

La stratégie et la planification s'inscrivent dans le cycle PDCA (« planifier, développer, contrôler, adapter »). Elles consistent d'abord à collecter des informations sur les besoins présents et futurs des parties prenantes et à examiner les produits/services ainsi que les résultats pour guider le processus de planification. Cela implique de pouvoir disposer d'informations fiables, y compris concernant la manière dont l'organisation est perçue par les différentes parties prenantes, pour guider le choix des politiques organisationnelles et des orientations de stratégie et de planification. Les rapports des contrôles de gestion internes sont également essentiels à la planification des améliorations à apporter aux performances de l'organisation.

L'identification des facteurs critiques de succès (conditions qui doivent être remplies pour atteindre les objectifs stratégiques) et la fixation d'objectifs sont essentielles à un *suivi** et une mesure efficaces des résultats. Les objectifs doivent être formulés de manière à distinguer les produits/services et les résultats.

Les organisations doivent contrôler en permanence et de manière critique la mise en œuvre de leur stratégie et de leur planification. Elles les actualisent et les adaptent en fonction des circonstances.

Évaluation :

Que fait concrètement l'organisation pour :

2.1. Collecter l'information sur les besoins présents et futurs des parties prenantes

Exemples :

a. Identifier toutes les parties prenantes concernées.
b. Recueillir et analyser de manière systématique l'information relative aux parties prenantes, à leurs besoins et à leurs attentes.
c. Recueillir régulièrement l'information sur des variables importantes telles que des faits sociaux, écologiques, économiques, juridiques et démographiques en analysant sa source, son exactitude et sa qualité.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

2.2. Développer, revoir et actualiser la stratégie et la planification en fonction des besoins des parties prenantes et des ressources disponibles

Exemples :

a. Elaborer des objectifs stratégiques (à long et moyen terme) et opérationnels (concrets et à court terme) sur la base de la mission, la vision et les valeurs de l'organisation en les liant aux plans opérationnels et aux processus.
b. Impliquer les parties prenantes dans le processus de développement, de révision et de mise à jour de la stratégie et de la planification. Hiérarchiser leurs attentes et leurs besoins.
c. Analyser les risques et les opportunités de manière systématique (par exemple, par une *Analyse SWOT**) et identifier les facteurs critiques de succès par une évaluation régulière de l'environnement de l'organisation (y compris les changements politiques).
d. Analyser de manière systématique les points forts et les points faibles de l'organisation (par exemple, diagnostic CAF, EFQM ou Analyse SWOT).
e. Évaluer les tâches existantes en termes de produits/services et résultats, ainsi que la qualité des plans stratégiques et opérationnels.
f. Vérifier le degré d'atteinte des objectifs à tous les niveaux et, si nécessaire, ajuster la stratégie et la planification.
g. Équilibrer tâches et ressources, pressions à long et à court terme et exigences des parties prenantes.
h. Évaluer la nécessité de réorganiser et d'améliorer les stratégies et les méthodes de planification.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

2.3. Mettre en œuvre la stratégie et la planification dans toute l'organisation

Exemples :

a. Mettre en œuvre la stratégie et la planification de manière concertée et en définissant les priorités, les échéances, les processus appropriés et la *structure organisationnelle**.
b. Traduire les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation en plans d'action et en activités pour les services et les collaborateurs.
c. Développer des canaux de communication internes pour diffuser les objectifs, plans et tâches dans l'organisation.
d. Élaborer et appliquer des méthodes de mesure, d'évaluation et de contrôle de la performance aux différents niveaux de l'organisation (services, fonctions, organigramme) afin de suivre la mise en œuvre de la stratégie.
e. Développer et appliquer des méthodes pour mesurer la performance de l'organisation à tous les niveaux, c'est à dire mesurer le rapport entre ressources et produits (efficience) et entre produits et résultats (efficacité).
f. Mettre en place et assurer le suivi par les organes de gestion (Conseils stratégiques, comités de direction et groupes de pilotage, …).

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

2.4. Planifier, mettre en œuvre et évaluer la modernisation et l'innovation

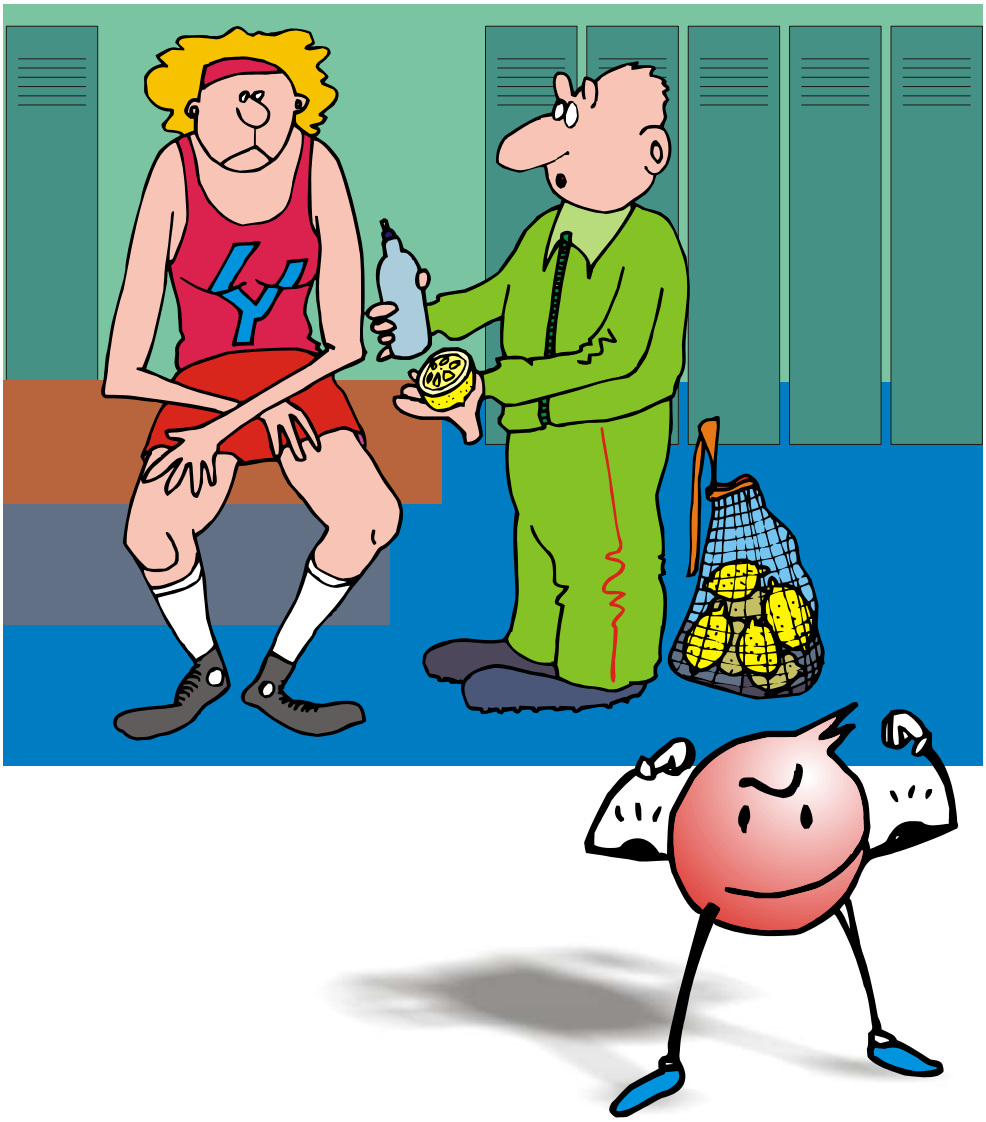
Exemples :

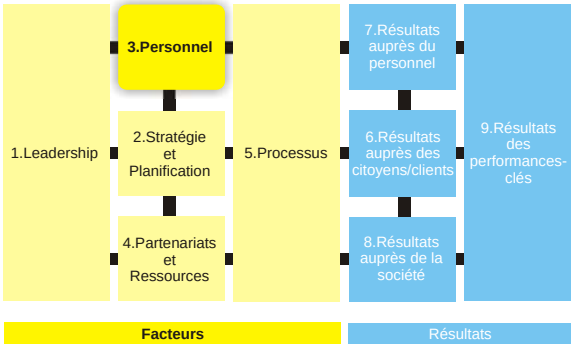
a. Créer et développer une nouvelle culture, une ouverture à l'innovation grâce à la formation, l'apprentissage par échange d'expériences (Bench learning) et la mise en place de lieux et conditions d'apprentissage (learning labs), en mettant l'accent sur le rôle de la réflexion et de la planification stratégiques.
b. Assurer un suivi systématique des indicateurs significatifs* internes de changement et des demandes de modernisation et d'innovation venues de l'extérieur.
c. Planifier des changements porteurs de modernisation et d'innovation (par exemple, mise en place de services Internet) après discussions avec les parties prenantes.
d. Garantir le déploiement d'un système efficace de *gestion du changement**, permettant d'assurer le suivi des progrès réalisés en matière d'innovation.

e. Prévoir et optimiser les ressources nécessaires à la mise en œuvre des changements programmés.
f. Se concerter avec tous les partenaires, y compris les associations représentatives, à propos des changements planifiés et de leur exécution.
g. Veiller à l'équilibre des *approches descendantes (top down)** et *ascendantes* (*bottom up*)* lorsqu'on aborde les changements dans l'organisation.
h. Conduire le processus de changement de manière efficiente, par exemple au moyen de projets comportant des jalons, des comparaisons de performance (*benchmarking**), des groupes de pilotage, des rapports de suivi, l'application du PDCA, etc.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

Critère n° 3 : Personnel





Définition

L'organisation n'existe que par son personnel ! La manière dont le personnel interagit et gère les ressources disponibles détermine le succès de l'organisation. Le respect, le dialogue, la responsabilisation et la délégation de pouvoir, un environnement sain et sûr sont essentiels pour garantir l'engagement et la participation des collaborateurs sur la route de l'excellence. L'organisation gère, développe et permet l'épanouissement des compétences acquises et potentielles des personnes et de l'organisation dans son ensemble pour soutenir sa stratégie et sa planification ainsi que l'efficacité opérationnelle de ses processus.

Enjeux

Le critère n° 3 vise à déterminer si l'organisation planifie ses ressources humaines en cohérence avec ses objectifs stratégiques, de sorte que ces ressources soient identifiées, développées, déployées et traitées pour en tirer le meilleur parti. Les ressources humaines doivent se gérer au bénéfice de l'organisation comme de ses agents. Il faut aider le personnel à réaliser pleinement son potentiel. La prise en compte du bien-être du personnel est un aspect important de la *gestion des ressources humaines**.

Les organisations qui offrent à leur personnel un cadre lui permettant d'enrichir en permanence ses compétences, d'endosser des responsabilités plus grandes et de prendre davantage d'initiatives constatent une participation accrue des agents à leur développement. Il convient de s'assurer à cet effet que les agents établissent un lien entre leurs propres objectifs de performance et les objectifs stratégiques de l'organisation et de les associer à la définition des politiques de recrutement, de formation et de gratification.

Enfin, le critère n° 3 met l'accent sur la capacité du management et des agents à collaborer activement pour développer l'organisation, décloisonner les services par le dialogue, accorder plus de place à la créativité et à l'innovation, aux suggestions d'amélioration de la

performance et, par la même occasion, augmenter la satisfaction des agents.
La bonne exécution des politiques en matière de ressources humaines ne relève pas seulement de la Direction des Ressources Humaines (DRH) mais de tout le management de l'organisation, qui doit s'investir dans les questions de personnel et promouvoir activement une culture d'ouverture, de communication et de transparence.
Pour évaluer leur performance, les organisations peuvent prendre en considération les contraintes imposées, par exemple, par le cadre général concernant l'emploi public ou la politique salariale dans ce secteur et préciser comment, dans le cadre de ces contraintes, elles s'appliquent à optimiser le potentiel de leur personnel.

Évaluation :

Que fait concrètement l'organisation pour :

3.1. Planifier, gérer et améliorer ses ressources humaines de manière transparente en cohérence avec la stratégie et la planification

Exemples :

a. Analyser régulièrement les besoins présents et futurs en ressources humaines, en tenant compte des besoins et des attentes des parties prenantes.
b. Élaborer et diffuser une politique de gestion des ressources humaines basée sur la stratégie et la planification de l'organisation, par ex, en tenant compte des compétences futures nécessaires.
c. S'assurer de moyens en ressources humaines (recrutement, répartition, développement) suffisants pour mener à bien les missions et équilibrer tâches et responsabilités.
d. Accorder une importance particulière aux ressources humaines engagées dans le développement des nouvelles technologies et de l'administration électronique (par exemple, fournir à ce personnel les opportunités de formation nécessaire, dialogue, encadrement, etc).
e. Élaborer de manière concertée une politique claire présentant des critères objectifs en matière de recrutement, de promotion, de rémunération, de gratification et de désignation dans des fonctions managériales.
f. Offrir de bonnes conditions de travail dans toute l'organisation, notamment en se conformant aux règles d'hygiène et de sécurité.
g. Définir les compétences managériales et de leadership requises pour l'encadrement, afin d'en déduire des profils pour le recrutement.
h. Gérer les recrutements et les évolutions de carrière en veillant à l'équité dans l'accès à l'emploi, à l'égalité des chances et au refus des discriminations, par exemple, liées au sexe, à l'orientation sexuelle, au handicap, à l'âge, à la race ou à la religion.

i. Garantir aux agents des conditions leur permettant de concilier raisonnablement vie privée et vie professionnelle.
j. Utiliser les descriptions de fonctions pour le recrutement du personnel et les plans de développement.
k. Porter une attention particulière aux besoins des personnes défavorisées et handicapées.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

3.2. Identifier, développer et utiliser les compétences des collaborateurs en alignant les objectifs individuels sur ceux de l'organisation

Exemples :

a. Identifier les compétences mobilisables au niveau individuel et organisationnel en termes de connaissances, savoir-faire et attitudes.
b. Élaborer de manière concertée et communiquer une stratégie de développement des compétences. Cela implique notamment d'établir un plan général de formation en fonction des besoins actuels et futurs des agents et de l'organisation (en mettant en place, par exemple, des programmes de formation obligatoires et optionnels).
c. Élaborer en concertation avec le personnel des plans de formation et de développement professionnel pour tous les agents.
d. Développer les capacités de gestion et de leadership, ainsi que les compétences relationnelles des dirigeants à l'égard du personnel, des citoyens/clients et des partenaires.
e. Soutenir et assister les nouveaux membres du personnel, par exemple, par des techniques de mentorat, d'accompagnement individualisé (coaching) et de tutorat.
f. Encourager la mobilité interne et externe des agents.
g. Développer et promouvoir des méthodes de formation modernes (par exemple, formation multimédia, formation sur le lieu de travail, apprentissage en ligne).
h. Planifier des activités de formation et développer des techniques de communication dans les domaines de la gestion des risques, des conflits d'intérêts et de la déontologie en général.
i. Évaluer les impacts des programmes de formation et de développement par rapport à leurs coûts grâce à un suivi permanent, l'analyse coût-avantages, la transmission des contenus aux collègues, la mesure de l'impact dans les pratiques.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

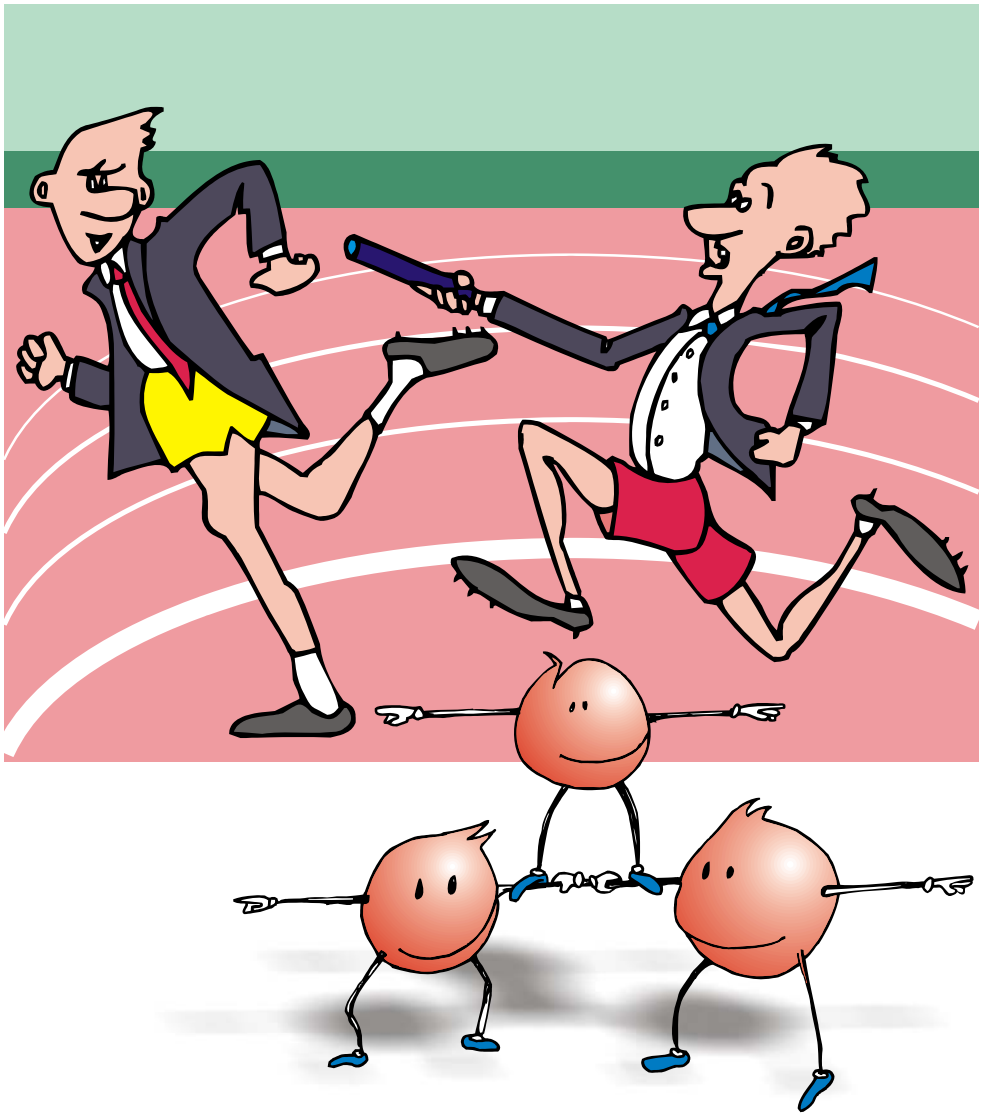
3.3. Impliquer les collaborateurs en développant le dialogue, la responsabilisation et la délégation de pouvoir

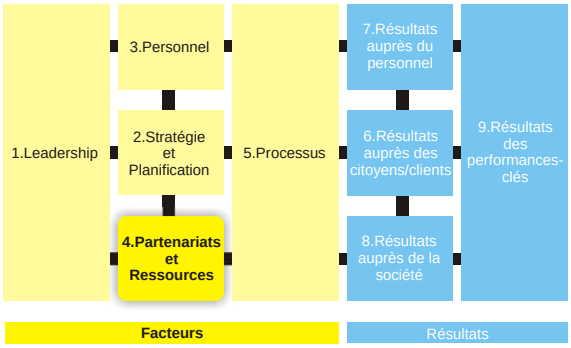
Exemples :

a. Promouvoir une culture d'ouverture, de communication et de dialogue et encourager le travail en équipe.
b. Questionner les collaborateurs de manière proactive pour recueillir leurs idées et suggestions et mettre en place des dispositifs à cet effet (par exemple, système de suggestions, groupes de travail, séances de remue-méninges).
c. Associer les agents et leurs représentants à l'élaboration des plans, des stratégies et des objectifs, à la conception des processus et à l'identification et la mise en œuvre des actions d'amélioration.
d. Définir des objectifs individuels et évaluer leur réalisation de manière concertée entre supérieurs et collaborateurs.
e. Réaliser régulièrement des enquêtes auprès du personnel et en publier les conclusions, les synthèses ou les interprétations.
f. Donner aux agents la possibilité d'évaluer leurs supérieurs.
g. Consulter les représentants du personnel (par exemple, les syndicats).

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

Critère n° 4 : Partenariats et ressources





Définition

Ce critère traite de la manière dont l'organisation planifie et gère ses partenariats-clés (y compris avec les citoyens/clients) afin de réaliser sa stratégie et sa planification et d'assurer une exploitation efficace de ses processus. Les partenariats sont des ressources importantes pour le bon fonctionnement de l'organisation.
À côté des partenariats, les organisations ont besoin de ressources plus classiques —financements, technologies, installations et équipements — pour assurer leur fonctionnement efficace. Ces ressources sont mises en œuvre et développées pour soutenir la stratégie de l'organisation et ses principaux processus et atteindre ainsi les objectifs fixés de la manière la plus efficiente. Par une politique de transparence, les organisations peuvent répondre devant les parties prenantes de l'utilisation appropriée des ressources mises à leur disposition.

Enjeux

Pour atteindre leurs objectifs stratégiques dans une société caractérisée par le changement perpétuel et une complexité croissante, les organisations sont amenées à entretenir des relations avec des organisations, aussi bien du secteur public que du secteur privé.
Autre conséquence de la complexité de la société actuelle : les organisations ont de plus en plus besoin que les citoyens/clients jouent activement leur rôle de partenaires-clés. Le terme de « citoyens/clients » vise à rendre compte de la multiplicité de rôles joués par le citoyen, aussi bien partie prenante qu'usager de services. Dans ce critère, le CAF s'intéresse à la participation des citoyens sur des sujets qui concernent la société et/ou la définition des politiques publiques, ainsi qu'à l'attention portée à leurs besoins et attentes.
La gestion des ressources financières des organisations publiques est soumise à des contraintes et pressions souvent plus lourdes que les organisations du secteur privé. Elles ont en général une marge de manœuvre limitée pour dégager des ressources financières supplémentaires et pour affecter ou réaffecter des crédits afin de soutenir comme elles le souhaitent leurs prestations de services. Il est, par

conséquent, essentiel pour elles de mesurer l'efficience et l'efficacité des services qu'elles doivent fournir. Une gestion financière complète, un contrôle interne et des systèmes comptables sont la base d'une saine analyse des coûts. Bien que les organisations publiques n'aient souvent qu'un droit de regard limité sur l'affectation des ressources, il est certain que, si elles prouvent leur capacité à fournir des services toujours plus nombreux et performants à un coût moindre, elles auront la possibilité de proposer plus rapidement de nouveaux services ou produits innovants.
Il est important d'identifier les besoins de l'organisation en termes de connaissances et d'informations et d'en tenir compte au cours de l'évaluation de la stratégie et de la planification. De son côté, l'organisation doit veiller à mettre à disposition les connaissances et les informations nécessaires en temps opportun et sous des formats faciles d'accès, pour que le personnel puisse remplir sa fonction efficacement.
L'organisation doit par ailleurs faire en sorte de communiquer les informations et les connaissances dont ses principaux partenaires et autres parties prenantes ont besoin.

Évaluation :

Que fait concrètement l'organisation pour :

4.1. Développer et mettre en œuvre des relations de partenariat-clé

Exemples :

a. Identifier les partenaires stratégiques potentiels importants et la nature de leur relation, par exemple, acheteur-fournisseur, co-production, services en ligne.
b. Mettre en place des accords de partenariat appropriés en tenant compte de la nature de la relation.
c. Définir les responsabilités respectives dans la gestion des partenariats, y compris en matière de contrôle et d'évaluation.
d. Contrôler régulièrement et évaluer les processus, les résultats et les modalités des partenariats.
e. Encourager et organiser des partenariats liés à une tâche spécifique, élaborer et mettre en œuvre des projets communs avec d'autres organisations du secteur public.
f. Échanger du personnel avec les partenaires.
g. Encourager les actions en rapport avec la responsabilité sociale/sociétale.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

4.2. Développer et mettre en œuvre des partenariats avec les citoyens/clients

Exemples :

a. Mener une politique d'information proactive (concernant le fonctionnement de l'organisation, les compétences des diverses autorités internes et externes, la structure de l'organisation, les processus).
b. Encourager activement les citoyens/clients à s'auto-organiser, à exprimer leurs besoins et attentes, et soutenir leurs associations représentatives.
c. Encourager l'implication des citoyens/clients ou leurs représentant légaux dans les dispositifs traitant de la gestion de l'organisation et dans les processus de décision.
d. Être ouvert aux idées, suggestions et réclamations des citoyens/cliens. Elaborer et utiliser des dispositifs appropriés pour élargir la collecte de ces informations auprès de l'ensemble des publics concernés (groupes de consultation, questionnaires, boîtes à réclamations, sondages, etc). Exploiter ces informations et diffuser les résultats.
e. Assurer la transparence de l'organisation, de ses décisions et de son développement (par exemple, par la publication de rapports annuels, par l'organisation de conférences de presse et par la diffusion d'informations sur Internet).

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

4.3. Gérer les finances

Exemples :

a. Aligner la gestion financière sur les objectifs stratégiques.
b. Assurer la transparence financière et budgétaire.
c. Assurer une gestion efficiente des ressources financières.
d. Instaurer des systèmes de planification budgétaire innovants (par exemple, budgets pluriannuels, budgets par programmes, budgets intégrant la dimension de genre et d'égalité homme-femme).
e. Analyser les risques et les potentialités des décisions financières.
f. Suivre en permanence les coûts de revient par unité ou par groupe de citoyens/clients des services proposés par l'organisation en intégrant le coût du personnel.
g. Déléguer et décentraliser les responsabilités financières et les équilibrer avec un contrôle centralisé.
h. Décider des investissements et des contrôles financiers sur la base d'analyses coût-avantages.
i. Élaborer et mettre en place des systèmes modernes de contrôle financier (par exemple, par des audits financiers internes, etc.) et encourager la transparence du contrôle financier pour l'ensemble du personnel.

j. Utiliser des systèmes de comptabilité financière et analytique, présentant des bilans (comptes de capitaux).
k. Ventiler les coûts internes.
l. Intégrer les données relatives à la performance autre que financière (efficience et efficacité) dans les documents budgétaires.
m. Instaurer des analyses comparatives (benchmarking) avec d'autres organisations.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

4.4. Gérer les informations et les connaissances

Exemples :

a. Développer des systèmes pour gérer, conserver et évaluer les informations et les connaissances dans l'organisation en accord avec les objectifs stratégiques et opérationnels.
b. Se procurer, traiter et exploiter efficacement l'information externe utile.
c. Assurer le partage de la connaissance et de l'information avec les parties prenantes et en particulier les collègues (formations continuées acquises, etc.)
d. Effectuer un suivi permanent des informations et des connaissances de l'organisation, en s'assurant de leur pertinence, de leur exactitude, de leur fiabilité et de leur sécurité. Veiller à leur cohérence avec les orientations stratégiques et les besoins actuels et futurs des parties prenantes.
e. Mettre en place des circuits de communication interne pour assurer l'accès de tous les agents aux informations et aux connaissances pertinentes afin de leur permettre de remplir leurs tâches et leurs objectifs (intranet, lettre d'information, journal de l'organisation, etc.)
f. Assurer l'accès et l'échange d'informations pertinentes avec toutes les parties prenantes et présenter informations et données dans un format facile à utiliser.
g. Capitaliser, dans la mesure du possible, les informations et connaissances des collaborateurs qui quittent l'organisation.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

4.5. Gérer la technologie

Exemples :

a. Mettre en œuvre une politique intégrée de gestion des ressources technologiques, en rapport avec les objectifs stratégiques et opérationnels.
b. Appliquer efficacement la technologie appropriée :

- à la gestion des tâches,
- à la *gestion des connaissances**,
- à l'apprentissage et aux actions d'amélioration,

- à l'interaction avec les parties prenantes et les partenaires,
- au développement et à la maintenance de réseaux internes et externes.

c. Surveiller le progrès technologique et mettre en œuvre les innovations pertinentes.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

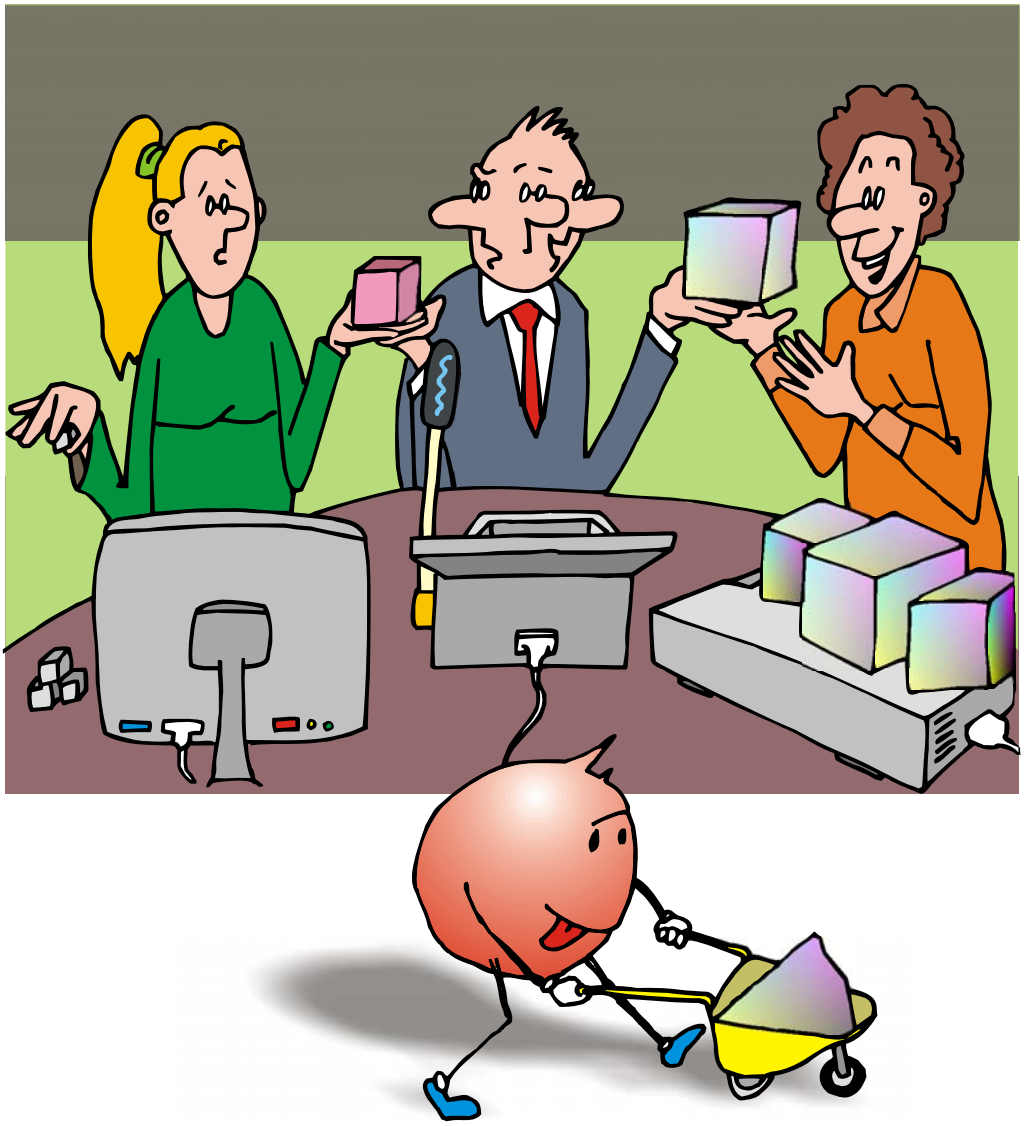
4.6. Gérer les installations et les équipements

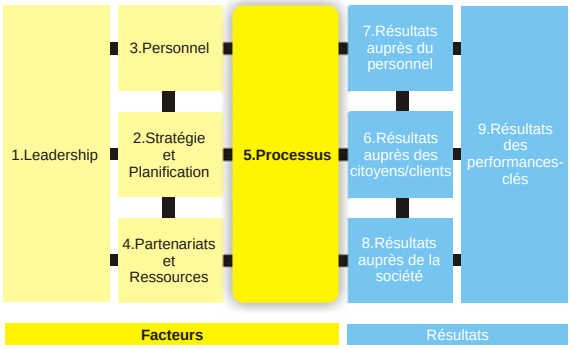
Exemples :

a. Équilibrer l'efficacité et l'efficience des implantations de l'organisation avec les besoins et attentes des citoyens/clients (par exemple, centralisation ou décentralisation des bâtiments, affectation des locaux, accessibilité par les transports en commun, etc.)
b. Assurer une utilisation sans risque, économique et ergonomique des aménagements de locaux (par exemple, bureaux paysagers ou bureaux individuels, bureaux mobiles, laboratoires, ateliers, etc) ainsi que des équipements techniques (par exemple, nombre d'ordinateurs personnels, de photocopieuses, matériel de projection, par service) en prenant en considération les objectifs stratégiques et opérationnels, les besoins personnels des agents, la culture locale, les contraintes physiques.
c. Assurer un entretien efficace, efficient, planifié et durable des locaux et équipements.
d. Assurer une utilisation efficace, efficiente et durable des transports et des ressources énergétiques.
e. Garantir une accessibilité aux locaux qui réponde aux besoins et aux attentes des agents et des citoyens/clients (par exemple, accès aux toilettes, parkings ou aux transports publics pour les personnes handicapées).
f. Élaborer une politique intégrée de gestion des équipements, prévoyant notamment leur recyclage ou leur élimination sans danger (par exemple, par une gestion directe ou par sous-traitance).

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

Critère n° 5 : Gestion des processus





Définition

Le critère 5 concerne la manière dont l'organisation identifie, gère, améliore et développe ses *processus-clés** à l'appui de sa stratégie et de sa planification. L'innovation et la nécessité de créer de la valeur ajoutée pour les citoyens/clients et les autres parties prenantes sont deux des principaux moteurs de développement des processus.

Enjeux

Toute organisation qui fonctionne correctement est régie par un certain nombre de processus. Un processus se définit comme une succession d'activités qui transforment un ensemble de ressources (input) en *produits et services** (*outputs**) et en *résultats** (*outcomes**), et apportent ainsi une valeur ajoutée. Ces processus peuvent être de différentes natures :

- Les **processus-métier**, liés à la mission de l'organisation, jouent un rôle déterminant dans la production de produits ou de services.
- Les processus de **management** pilotent l'organisation
- Les processus de **support** délivrent les ressources nécessaires.

Seuls les plus importants de ces processus, les processus-clés, sont évalués dans le CAF. Pour identifier, évaluer et améliorer ces derniers, il faut déterminer l'efficacité avec laquelle ils participent à la réalisation de la mission de l'organisation.
L'association des citoyens/clients et des autres parties prenantes aux différentes étapes de la gestion des processus et la prise en considération de leurs attentes contribuent à la qualité et à la fiabilité globales des processus.

Dans le secteur public, les processus peuvent être très divers, allant d'activités relativement abstraites telles que le soutien des politiques de développement ou la régulation des activités économiques, jusqu'à des activités très concrètes, comme la prestation de services. En tout état de cause, une organisation doit être capable d'identifier les processus-clés

qu'elle met en œuvre pour fournir les produits et services et les résultats attendus, en fonction des attentes des citoyens/clients et des autres parties prenantes.

On peut citer comme exemple :

a) **dans les processus métier** :

- La collecte d'impôt
- Le paiement de prestations sociales,
- Le service aux usagers après analyse des besoins et attentes recueillis par enquête,
- L'élaboration et application de la législation,

(…)

b) dans les processus support

- Le processus de **communication externe** (publicité, salons, journées portes ouvertes, site web, journée d'accueil, supports d'informations, etc.)
- Le processus **de gestion du personnel** (sélection, maintien et développement des compétences, etc)
- Le processus de **gestion des ressources financières**

(…)

c) dans les processus management

- Les processus de **pilotage** de l'organisation
- Les processus de **mesure** ou d '**évaluation** des différentes étapes .des processus métiers et supports
- Les processus de **prise de décision**.

Il est important de veiller aux interactions entre les différents processus afin de conserver une vision globale et intégrée du fonctionnement de l'organisation.

Les processus de management et de support seront des processus clés s'ils contribuent directement à la réalisation la stratégie. Dans les autres cas, ils resteront de simples processus de management et de support. Toutefois ils peuvent aussi devenir des processus-clés temporairement, par exemple dans les situations d'urgence lorsqu'ils deviennent indispensables à la poursuite de la mission de l'organisation (par exemple lors d'un dérapage budgétaire important ou lors de la préparation du budget, d'une restructuration…).

Les citoyens/clients peuvent intervenir à trois niveaux :

1. la participation, par le biais d'associations représentatives ou de panels de citoyens créés ad hoc, à l'élaboration des produits et des services de l'organisation,
2. la collaboration à la réalisation des produits et des services
3. la réalisation des produits et services et leur mise à disposition, moyennant l'obtention préalable du degré d'autonomie nécessaire, par exemple l'externalisation de certains services à des organisations non gouvernementales reconnues officiellement, des entreprises privées ou publiques, etc.

La prise en compte des besoins personnels du citoyen/client nécessite la mise en œuvre de processus transversaux complexes, à l'échelle locale, nationale, européenne et internationale. Il est vital de réussir à intégrer la gestion de ces processus, car cela conditionnera dans une large mesure l'efficacité et l'efficience de l'organisation dans l'ensemble de ses processus-clés. À cet effet, il convient d'adopter des méthodes d'intégration organisationnelle, comme la création d'équipes de gestion des processus transversaux, composées par exemple de représentants des différentes catégories de personnel avec désignation d'un responsable.

Le profil des citoyens/clients, les méthodes de formation, les innovations et les nouvelles technologies changent; il est donc essentiel d'évaluer très régulièrement les processus. Les organisations doivent s'assurer qu'elles ont mis en place les dispositifs nécessaires pour recueillir les réactions de toutes les parties prenantes concernant les innovations relatives aux processus afin de les ajuster régulièrement.

Évaluation :

Que fait concrètement l'organisation pour :

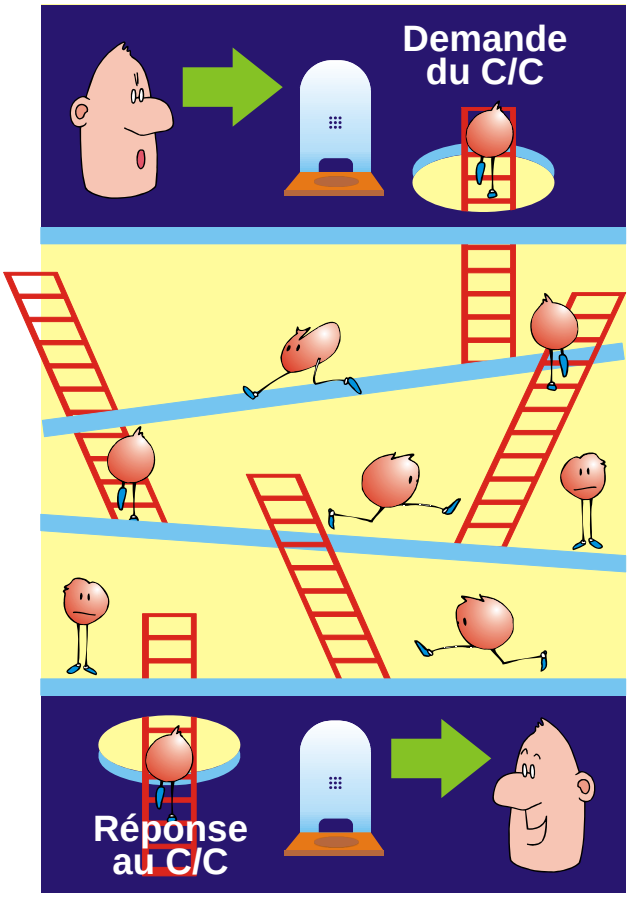
5.1. Identifier, concevoir, gérer et améliorer en permanence les processus

Exemples :

a. Identifier, décrire et documenter les processus-clés de manière permanente.
b. Identifier les propriétaires de processus (personnes contrôlant toutes les étapes d'un processus) et définir leurs responsabilités.
c. S'assurer que les processus-clés soutiennent les objectifs stratégiques.
d. Associer les agents et les parties prenantes extérieures à la conception et au développement des processus-clés.
e. Affecter des ressources aux processus en fonction de l'importance relative de leur contribution aux objectifs stratégiques de l'organisation.
f. Recueillir, conserver et assimiler les exigences légales et réglementaires concernant les processus de l'organisation, les analyser et faire des propositions pour les simplifier.
g. Mettre en place des indicateurs de processus et fixer des objectifs de performance orientés vers les citoyens/clients.
h. Coordonner et synchroniser les processus.
i. Suivre et évaluer l'impact de l'administration électronique sur les processus de l'organisation (en termes, par exemple, d'efficience, de qualité et d'efficacité).
j. Améliorer les processus en fonction de la mesure de leur efficacité, de leur efficience et des résultats des produits et services, en collaboration avec les parties prenantes concernées.
k. Analyser et évaluer les processus-clés, les risques et les principaux facteurs de réussite par rapport aux objectifs de l'organisation et à l'évolution de son environnement.
l. Identifier, concevoir et mettre en œuvre des changements au niveau des processus en vue d'offrir des services centralisés (personne de contact, interlocuteur ou guichet unique).
m. Mesurer et évaluer l'efficacité des changements apportés aux processus et procéder à un exercice *d'apprentissage par échange d'expériences* (*Benchlearning*)* dans un but d'optimisation.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des Facteurs.

Identifiez vos processus et les opportunités d'amélioration



C/C : citoyen/client

5.2. Élaborer et fournir des produits et des services orientés vers les citoyens/clients

Exemples :

a. Associer les citoyens/clients et autres parties prenantes à la conception et l'amélioration des produits et des services, par exemple :
   - par le biais d'enquêtes, de retour d'information, de groupes de discussion, de sondages sur la pertinence des produits ou des services
   - sur la prise en compte de la dimension de genre et du respect du principe de diversité.

b. Associer les citoyens/clients et les autres parties prenantes à la définition des normes de qualité applicables aux produits, aux services et à l'information.

c. Élaborer des lignes directrices et une réglementation dans un langage clair et simple.
d. Associer les citoyens/clients et autres parties prenantes à la conception et au développement des sources et des canaux d'information.
e. Assurer l'accès à une information fiable et adaptée en vue d'aider les citoyens/clients et autres parties prenantes.
f. Favoriser l'accessibilité de l'organisation (par exemple, grâce à des heures d'ouverture flexibles et des documents disponibles en plusieurs formats : dans plusieurs langues, sur Internet, sous forme d'affiches, de brochures ou en Braille).
g. Encourager la communication et l'interaction électroniques avec les citoyens/clients et autres parties prenantes.
h. Mettre en place des systèmes fonctionnels de gestion des plaintes et de réponse aux demandes de renseignements.

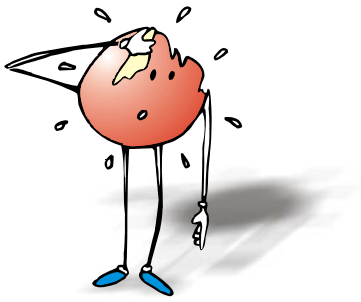
Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

5.3. Mettre en place des processus innovants associant les citoyens/clients et autres parties prenantes

Exemples :

a. Assurer une veille sur les pratiques et méthodes d'autres organisations et organisations nationales et internationales susceptibles d'inspirer l'introduction d'innovations.
b. Associer les parties prenantes aux innovations portant sur les processus (par exemple, par l'expérimentation de nouveaux services et de solutions d'administration électronique).
c. Fournir les ressources nécessaires pour les innovations dans les processus.
d. S'employer activement à l'identification, l'analyse et la suppression des obstacles à l'innovation.

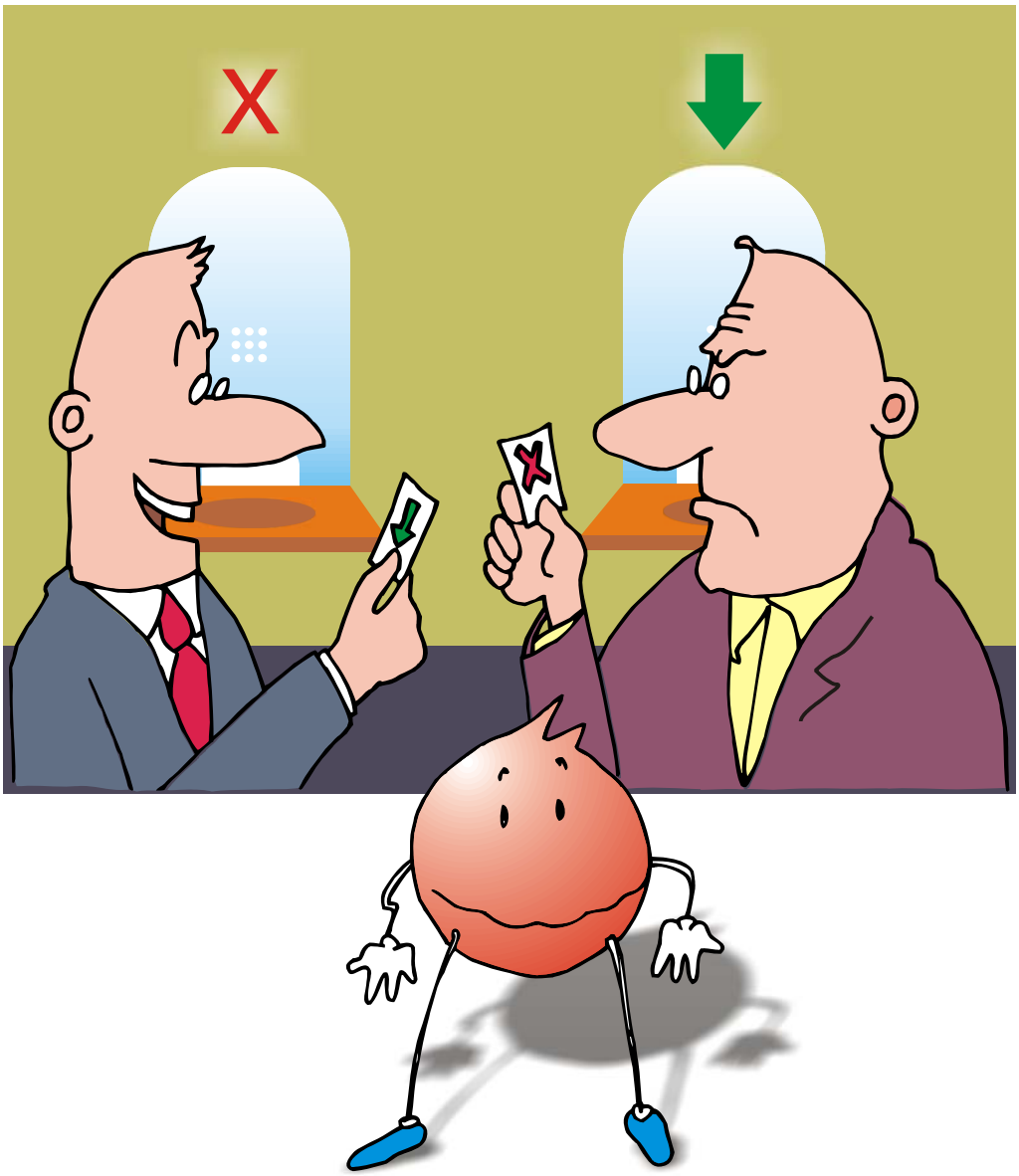
Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs.

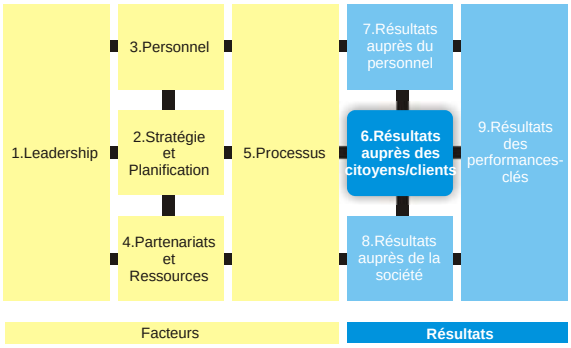


Résultats

À partir du critère 6, l'objet de l'évaluation se déplace des « Facteurs » aux « Résultats ». Les critères de résultats mesurent des perceptions : ce que les collaborateurs, les citoyens/clients et la société pensent de l'organisation. Nous disposons également d'indicateurs de performance internes montrant le degré de réalisation des objectifs que nous nous sommes fixés, en d'autres termes les résultats. L'évaluation de ces derniers requiert un ensemble différent de réponses de sorte qu'à partir de ce point, les réponses s'appuient sur le tableau d'évaluation des résultats (voir partie « Notation et évaluation du CAF »)

Critère n° 6 : Résultats auprès des citoyens/clients





Définition

Les résultats obtenus par l'organisation en ce qui concerne la satisfaction des citoyens/clients vis-à-vis de l'organisation ainsi que des produits/services qu'elle propose.

Enjeux

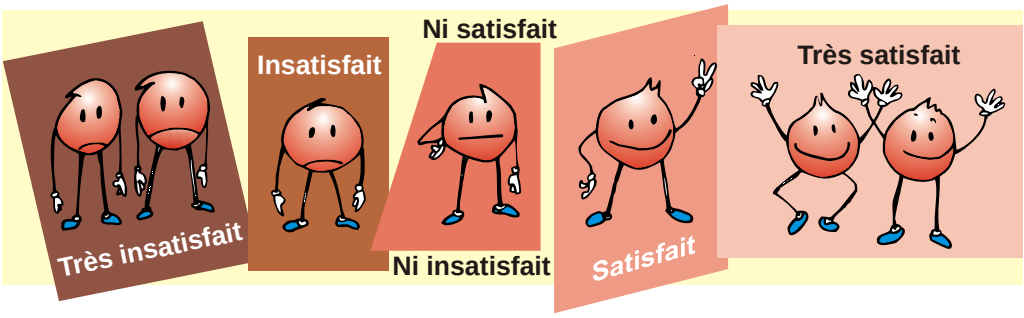
Les organisations du secteur public entretiennent un rapport complexe avec le public. D'une part, ce rapport peut parfois être défini comme une relation de type « client», dans la mesure où le citoyen/client est le bénéficiaire des services qu'il devra pouvoir apprécier. D'autre part, c'est aussi une relation de type « citoyen » puisque l'organisation établit et impose le cadre dans lequel se déroule la vie économique et sociale. Dans la mesure où ces deux aspects ne sont pas toujours clairement dissociables, cette relation complexe sera décrite comme un rapport avec les citoyens/clients. Dans le secteur public, nous utilisons le terme « citoyen/client » en gardant à l'esprit la dualité de la relation. La notion de citoyen/client doit être définie mais pas nécessairement limitée uniquement aux utilisateurs directs des services fournis.

Les organisations du secteur public fournissent des services en fonction de la politique menée par le gouvernement local et/ou central et sont responsables des performances obtenues vis-à-vis de la sphère politique. Les performances par rapport aux obligations légales sont traitées au critère n° 9 intitulé « Résultats des performances-clés ». L'évaluation de la satisfaction des citoyens/clients porte normalement sur des domaines considérés comme importants par les groupes de citoyens/clients et que l'organisation peut améliorer dans le cadre de ses compétences spécifiques.

Il est important pour toute organisation de pouvoir évaluer directement la satisfaction de ses citoyens/clients en ce qui concerne par exemple :

- L'image globale de l'organisation,
- Les produits et services que l'organisation fournit
- la transparence de l'organisation,
- la façon dont elle implique les citoyens/clients
- la politesse, l'obligeance, l'amabilité et la courtoisie du personnel

Les organisations utilisent généralement les enquêtes pour évaluer le niveau de satisfaction, mais elles peuvent également se servir d'autres outils complémentaires comme des groupes de discussion, des panels d'usagers, etc.



Évaluation :

Prendre en compte les résultats obtenus par l'organisation dans ses efforts pour satisfaire les besoins et les attentes des citoyens/clients à travers :

6.1 Les résultats des mesures de la satisfaction des citoyens/clients

Exemples :

a. Résultats concernant l'image globale de l'organisation (ex : réputation de l'organisation, convivialité, égalité de traitement, clarté de l'information, ouverture, flexibilité, climat relationnel, attitude du personnel en terme d'écoute, d'accueil, d'aptitude à traiter les cas individuels, etc.).
b. Résultats concernant l'implication et la participation des citoyens/clients au fonctionnement et aux prises de décisions de l'organisation.
c. Résultats concernant l'accessibilité, ex : facilité d'accès aux divers services (transports en commun), accessibilité et accueil des personnes handicapées, coût des services.
d. Résultats concernant la transparence des règlements et des décisions.

e. Résultats concernant les produits et services : qualité, délai d'exécution, qualité du conseil, conformité aux normes de qualité simplification administrative,…
f. Résultats concernant l'information disponible : quantité, qualité, fiabilité, transparence, lisibilité (adaptation du langage au public cible),
g. Résultats concernant la réception adéquate de l'information auprès du citoyen/client.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats

6.2 Les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats auprès des citoyens/clients

Exemples :

Les indicateurs concernant l'image globale de l'organisation

a. Nombre de réclamations et délai de traitement de celles-ci.
b. Niveau de confiance du public dans l'organisation.
c. Temps d'attente aux guichets ou au téléphone.
d. Délai de gestion/de traitement des dossiers.
e. Importance de la formation du personnel tendant à l'amélioration du professionnalisme et à une communication conviviale dans la relation avec les citoyens/clients.
f. Importance de la prise en compte de la dimension de genre et respect du principe de diversité culturelle et sociale, tant du personnel que des citoyens/clients.
g. Nombre d'interventions du médiateur.

Les indicateurs concernant la participation

h. Importance de l'implication des citoyens/clients et autres parties prenantes dans la conception et la fourniture des produits et services et/ou dans la conception des processus de décision.
i. Nombre de suggestions reçues et enregistrées.
j. Mise en œuvre et degré d'utilisation d'approches nouvelles et innovantes dans le contact avec les citoyens/clients

Les indicateurs concernant l'accessibilité de l'organisation

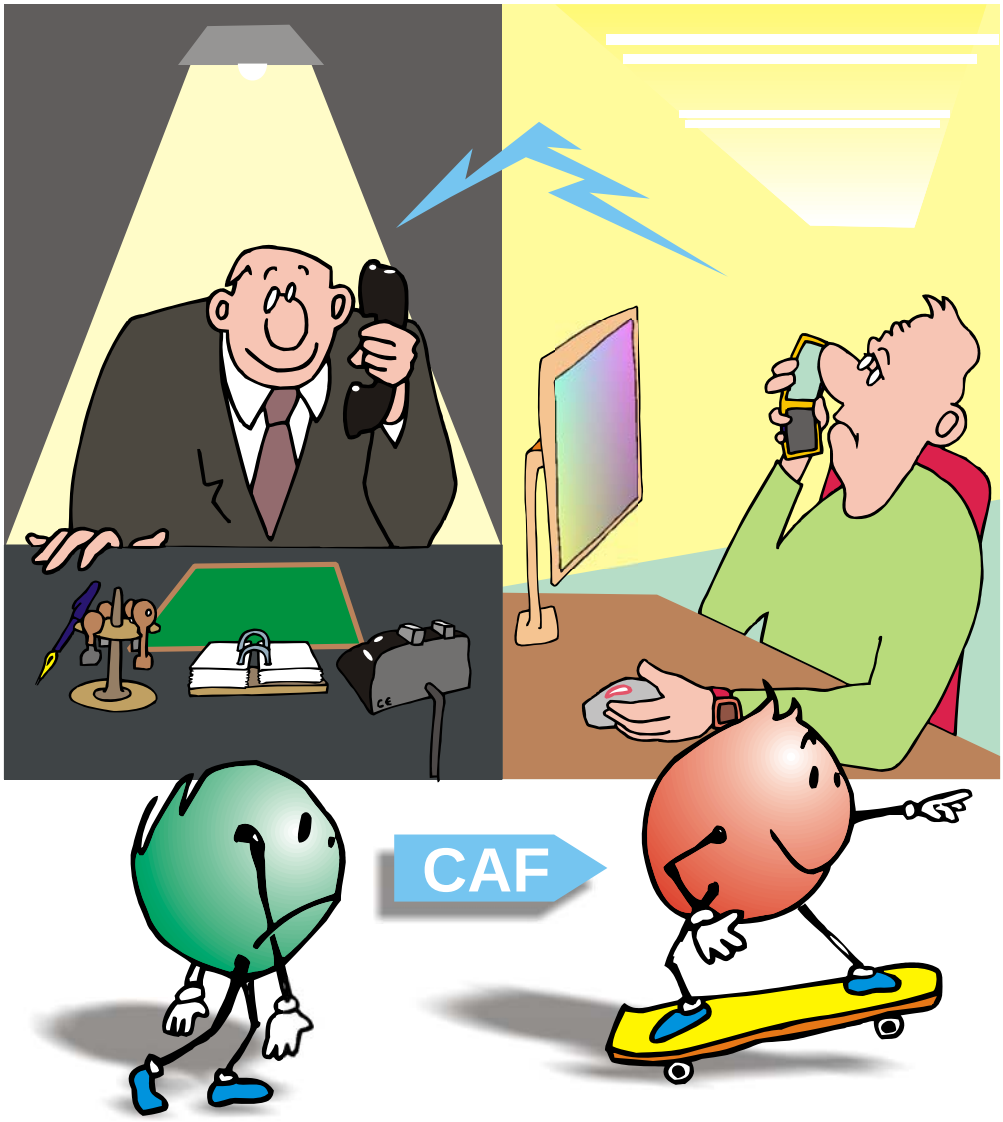
k. Périodes d'ouverture des divers services et délais d'attente.
l. Coût des services.
m. Quantité et qualité de l'information accessible, site web,…
n. Importance de l'aménagement de l'accès et des installations, ….

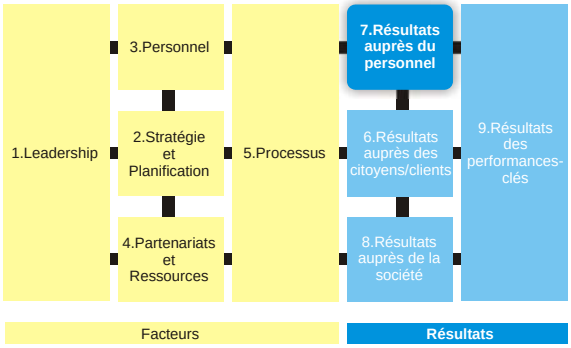
Les indicateurs concernant la transparence des processus

o. Nombre de plaintes et de recours aboutis,
p. Nombre et efficience des canaux d'information.
q. Importance des efforts déployés pour améliorer la disponibilité, la précision et la transparence de l'information (par exemple, nombre de points d'information, journal d'information, panneaux indicateurs, modernisation des moyens d'information de type SMS ou emails, nombre de cas où l'information n'a pas abouti, etc.).

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats

Critère n° 7 : Résultats auprès du personnel





Définition

Résultats obtenus par l'organisation concernant la compétence, la motivation, la satisfaction et les performances de son personnel.

Enjeux

Ce critère concerne la satisfaction de toutes les personnes appartenant à l'organisation. Les organisations utilisent habituellement les enquêtes auprès du personnel pour évaluer les niveaux de satisfaction, mais elles peuvent également se servir d'autres outils complémentaires, comme les groupes de discussion, les entretiens d'évaluation et les entrevues de fin d'emploi*. Elles peuvent aussi examiner les performances des collaborateurs et le niveau de développement de leurs compétences.

Les contraintes externes peuvent parfois limiter la liberté d'action de l'organisation dans ce domaine. Les efforts déployés par l'organisation pour les surmonter, ou agir sur elles, devraient par conséquent être clairement expliqués.

Il est important pour toute organisation du secteur public de prendre en compte la manière dont le personnel la perçoit ainsi que ses missions, l'environnement de travail, les systèmes de gestion et d'encadrement, les possibilités d'évolution de carrière, le développement des compétences personnelles, ainsi que les réalisations et les services fournis.

Les organisations doivent se doter d'une gamme d'indicateurs internes mesurant la satisfaction globale du personnel par rapport à ses objectifs et attentes, ses performances, le développement de ses compétences, sa motivation et son degré d'implication dans l'organisation.

Évaluation :

Prendre en compte les résultats obtenus par l'organisation dans ses efforts pour satisfaire les besoins et les attentes du personnel à travers :

7.1 Les résultats des mesures de la satisfaction et de la motivation du personnel

Exemples :

Les résultats concernant la satisfaction globale au sujet de :

a. L'image globale et la performance générale de l'organisation (pour la société, les citoyens/clients).
b. Le niveau d'implication des collaborateurs dans l'organisation et son degré de conscience de la mission.
c. Le degré de sensibilisation des collaborateurs aux conflits d'intérêts potentiels et aux comportements éthiques.

Les résultats concernant la satisfaction vis-à-vis de la gestion et des systèmes de gestion :

d. La capacité du management de l'organisation à piloter le système de gestion (ex. fixer des objectifs, allouer les moyens, évaluer la performance globale de l'organisation) et à communiquer (voir sous-critère 1.2).
e. Les accords concernant les tâches, les systèmes d'évaluation du personnel.
f. La récompense des efforts individuels et de l'équipe.
g. La conception des processus de l'organisation.
h. L'approche de l'organisation vis-à-vis de l'innovation.

Les résultats concernant la satisfaction envers les conditions de travail :

i. L'atmosphère de travail (ex : comment gérer les conflits, les différends ou les problèmes personnels) et la culture de l'organisation (ex : favoriser la transversalité entre les différents départements, services, unités, etc.)
j. L'approche des enjeux sociaux (ex : flexibilité des heures de travail, équilibre entre travail et vie de famille, santé).
k. La prise en charge de l'égalité des chances et de traitement dans l'organisation.
l. L'aménagement du lieu de travail

Les résultats concernant la motivation et la satisfaction dans la carrière et le développement des compétences :

m. La capacité de l'équipe de gestion à promouvoir une stratégie pour la gestion des ressources humaines, à encourager le développement

systématique des compétences ainsi que la connaissance des buts de l'organisation par les collaborateurs.

n. La formation : accès et qualité de l'offre en rapport avec les besoins.
o. Le développement de la carrière.
p. La volonté du personnel d'accepter les changements.

Les résultats concernant l'implication du personnel :

q. L'implication dans les processus de décision.
r. L'implication dans les activités d'amélioration.
s. Les mécanismes de consultation et de dialogue

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats

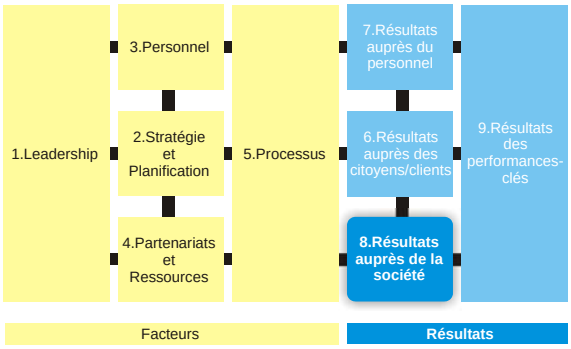
7.2 Les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats auprès du personnel

Exemples :

a. Les indicateurs concernant la satisfaction (ex : les taux d'absentéisme ou de maladie, les taux de rotation du personnel, le nombre de réclamations, le nombre de jours de grève).
b. Les indicateurs concernant la performance (ex : les résultats des évaluations du personnel).
c. Le degré d'utilisation des technologies de l'information et de la communication par les collaborateurs.
d. Les indicateurs concernant le développement des compétences (par exemple la participation et les taux de réussite dans les activités de formation, l'efficacité de l'utilisation des budgets de formation).
e. La preuve de la capacité à communiquer avec les citoyens/clients et autres parties prenantes et à répondre à leurs besoins (nombre de réunions, nombre d'enquêtes par an, etc.)
f. Les indicateurs concernant la motivation et l'implication (ex : les taux de réponse aux enquêtes auprès du personnel, le nombre de propositions d'innovation, la participation aux groupes de discussion internes, aux événements sociaux).
g. La reconnaissance des efforts individuels et des équipes
h. Le nombre de cas signalés de conflits d'intérêts potentiels et/ou des comportements contraires à l'éthique.
i. La mesure de la réception adéquate de l'information et du processus de la prise de connaissance de l'information par le personnel (consultation de la boîte e-mail et accusé de réception,…)

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats

Critère n° 8 : Résultats auprès de la société



Définition

Les résultats obtenus par l'organisation en termes de satisfaction des besoins et des attentes de la communauté locale, nationale et internationale. Cela peut inclure la perception de l'approche et de la contribution de l'organisation quant à la qualité de vie, l'environnement, et la préservation des ressources globales, ainsi que les mesures internes de l'efficacité de la contribution de l'organisation à la société.

Enjeux

Les organisations du secteur public produisent un impact sur la société en raison de la nature même de leur activité première ou du fait de leur mandat officiel, et les résultats de ces activités auront une incidence sur les bénéficiaires directs et indirects. L'analyse des effets immédiats sur les bénéficiaires doit être présentée sous les critères relatifs à la satisfaction des citoyens/clients et autres parties prenantes (n° 6) et aux résultats des performances-clés (n° 9).

Le critère 8 évalue l'impact intentionnel ou non de l'organisation sur la société, à savoir les effets globaux des politiques menées par l'organisation, autres que ceux liés à ses missions essentielles, son mandat officiel ou ses activités premières. Dans cette optique, l'analyse tiendra compte des retombées (impact) des objectifs fixés ainsi que des conséquences inattendues, c'est-à-dire des effets indirects positifs et/ou négatifs sur la société.

Les mesures couvrent tant les mesures qualitatives de perception que les indicateurs quantitatifs.

Elles peuvent se rattacher à
- l'impact économique
- la dimension sociale, par ex. les personnes handicapées
- la qualité de vie
- l'incidence sur l'environnement
- la qualité de la démocratie.

Évaluation :
Prendre en compte les résultats de l'organisation sur la société en ce qui concerne :

8.1 Les résultats des mesures de la performance sociétale perçus par les parties prenantes

Exemples :

a. La prise de conscience par le public de la manière dont les réalisations de l'organisation influent sur la qualité de vie des citoyens/clients (par exemple, éducation à la santé, soutien aux manifestations sportives et culturelles, participation à des opérations humanitaires, ouverture du restaurant aux personnes défavorisées, fourniture de produits ou services notamment à des catégories sociales fragilisées comme des seniories, activités culturelles ouvertes au public). D'autres exemples d'impact sur la qualité de vie sont les impacts sur la mobilité par la promotion de l'usage des transports en communs, du vélo,….
b. La réputation générale de l'organisation (ex : en tant qu'employeur ou contributeur à la société de manière locale ou globale).
c. Les retombées économiques sur la société aux plans local, régional, national et international (par exemple, création de commerces de proximité).
d. L'approche des questions environnementales (ex : perception de l'empreinte écologique, performance énergétique, protection contre le bruit, pollution de l'air).
e. L'impact environnemental sur la société au plan local, régional, national et international (gestion des déchets éventuellement toxiques, tri sélectif, etc.).
f. L'incidence sur la société en termes de *développement durable** au plan local, régional, national et international (achats issus du commerce équitable, de produits recyclés et recyclables, utilisation voire production d'énergie renouvelable, etc.).
g. L'incidence sur la société en tenant compte de la qualité de la participation des citoyens à la vie démocratique locale, régionale, nationale et internationale (ex : organisation de conférences ouvertes à tous sur des points politiques complexes).
h. L'opinion du public vis-à-vis de l'ouverture et de la transparence de l'organisation.
i. Le comportement éthique de l'organisation (respect strict des principes du service public : égalité de traitement, continuité,…)
j. Implication avec la communauté dans laquelle l'organisation est située, au moyen du soutien, financier ou autre, des activités culturelles et sociétales.
k. Le ton de la couverture médiatique.

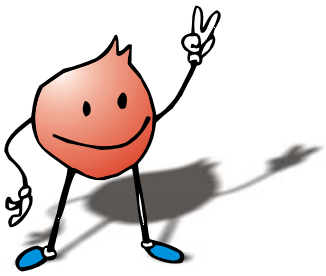
Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats

8.2 Les indicateurs de la performance sociétale établis par l'organisation

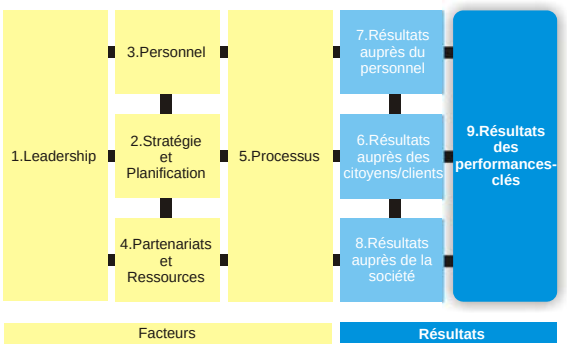
Exemples :

a. La qualité des relations avec les autorités locales, les groupes et les représentants de la communauté.
b. L'importance de la couverture médiatique reçue (nombre, taille, contenu).
c. L'aide aux personnes socialement désavantagées (estimation du coût de l'aide, nombre de personnes bénéficiaires).
d. Nombre/types d'actions en faveur de l'intégration et de l'acceptation des minorités ethniques (organisations d'événements ethniques spécifiques, etc).
e. Le soutien apporté aux projets de développement internationaux.
f. Le soutien à l'engagement civique tant des citoyens/clients et autres parties prenantes que des collaborateurs (nombre d'encadrements volontaires d'actions de bienfaisance ou de mémoire, etc.)
g. L'efficacité des échanges de connaissances et d'informations avec des tiers (nombre d'organisations de conférences tout public, nombre d'interventions dans des colloques nationaux ou internationaux).
h. Les programmes de prévention des risques de santé et d'accidents à destination des citoyens/clients et des collaborateurs (nombre/types d'offres de dépistages, d'accompagnement dans la lutte contre le tabagisme et d'éducation diététique, ainsi que nombre de bénéficiaires et rapport coût-qualité).
i. Les activités de l'organisation destinées à préserver et entretenir les ressources (ex : degré de conformité aux normes environnementales, utilisation de matériaux recyclés, recours à des modes de transport respectueux de l'environnement, réduction des nuisances, des dommages et du bruit, économies d'eau, d'électricité et de gaz).

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats



Critère n° 9 : Résultats des performances-clés



Définition

Résultats obtenus par l'organisation eu égard à la stratégie et à la planification mises en place pour répondre aux besoins et aux attentes des différentes parties prenantes (les résultats externes), et résultats obtenus par l'organisation concernant la gestion et l'amélioration (résultats internes).

Enjeux

Les « résultats des performances-clés » se réfèrent à l'ensemble de ce que l'organisation considère comme des réalisations essentielles et mesurables, importantes pour la réussite de ses missions à court et à long terme.

Les résultats des performances-clés représentent la capacité de la planification et des processus à atteindre des buts et des objectifs définis dans le plan stratégique de l'organisation.

Ces résultats peuvent être répartis entre :

1. les résultats externes qui mesurent l'efficacité des stratégies et des services/produits en termes de capacité à améliorer la situation des bénéficiaires directs : la réalisation des buts des processus métiers (voir critère 5) en termes de services et produits (outputs) et de résultats (outcomes), c'est-à-dire des effets des activités essentielles de l'organisation sur les parties prenantes externes (efficacité).
2. les résultats internes qui mesurent le fonctionnement interne de l'organisation : ses performances au niveau de la gestion, de la modernisation et de l'utilisation des ressources (efficience et *économie**).

Ces mesures ont de grandes chances d'être étroitement liées à la stratégie et la planification (critère n°2), aux partenariats et aux ressources (critère n° 4) et à la gestion des processus (critère n° 5).

Évaluation :

Prendre en compte les preuves tangibles de la réalisation par l'organisation des objectifs fixés en ce qui concerne :

9.1 Les résultats externes : réalisations et résultats par rapport aux objectifs

Exemples :

a. La mesure dans laquelle les objectifs sont atteints en termes de produits ou de services (outputs).
b. La mesure dans laquelle les objectifs sont atteints en termes d'effets sociétaux (outcomes) par les produits et services.
c. Les résultats des actions d'amélioration de la qualité dans la fourniture du service ou du produit.
d. Les résultats des évaluations des inspections et des audits.
e. Les résultats de la participation à des concours, des prix de la qualité et à la certification du système de gestion de la qualité (prix d'excellence, ISO, etc.)
f. Les résultats des activités d'analyse comparative (benchmarking) et d'apprentissage par échange d'expériences (Bench learning).
g. L'efficacité des coûts : les résultats obtenus (outcomes) à moindre coût.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats

9.2 Les résultats internes

Exemples :

Les résultats en matière de gestion et d'innovation

a. L'efficience : réaliser au mieux les objectifs de l'organisation avec les ressources dont elle dispose.
b. La preuve de l'implication de toutes les parties prenantes dans l'organisation.
c. Les résultats de l'établissement des partenariats et des activités conjointes (nombre de partenariats avec des organismes extérieurs).
d. La preuve de la capacité à satisfaire et à équilibrer les besoins de toutes les parties prenantes (paix sociale : nombre de conflits entre les parties prenantes, nombre d'interventions du médiateur).
e. La preuve du succès de l'amélioration des stratégies organisationnelles, des structures et/ou des processus et de l'innovation dans ce domaine (évolution favorable du taux de recours, diminution du nombre de plaintes, augmentation de l'efficience)
f. La preuve de l'utilisation optimisée des technologies de l'information dans la gestion de la connaissance interne et/ou

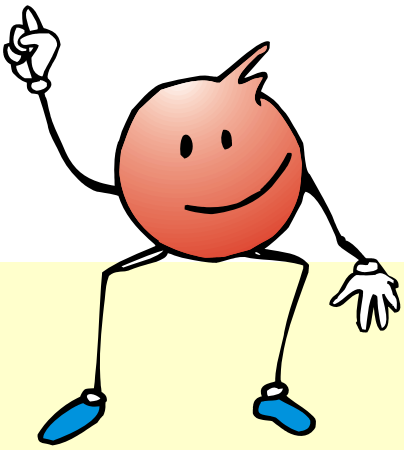
dans la communication interne et externe, ainsi que dans le fonctionnement des réseaux (rapport PC-nombre d'utilisateurs et PC-nombre d'heures d'utilisation, évolution du taux de satisfaction dans les enquêtes, etc.)

g. Les résultats des inspections et audits
h. La performance des processus

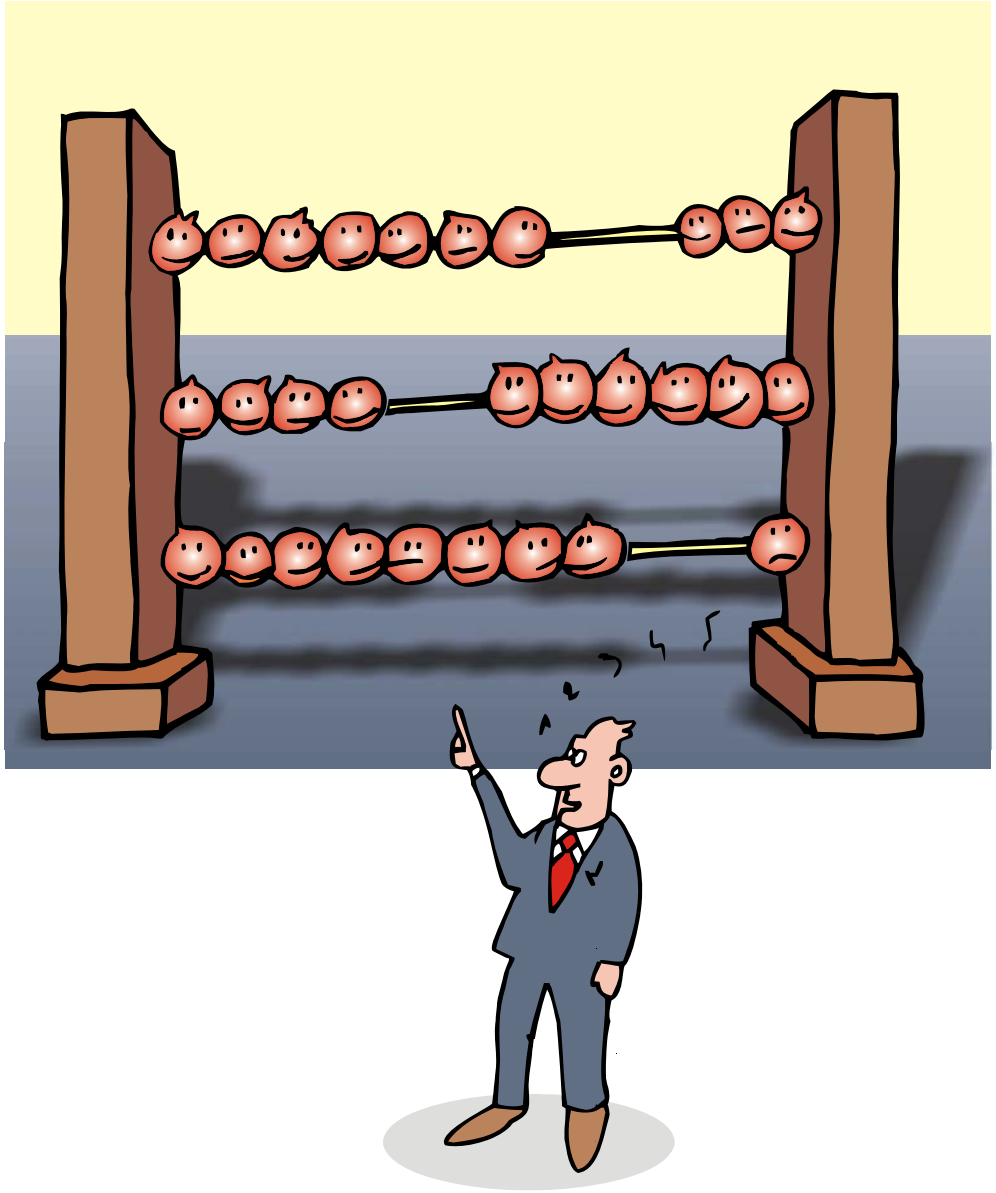
Les résultats financiers

i. La mesure dans laquelle les budgets et les objectifs financiers sont respectés.
j. La mesure de l'efficacité de l'utilisation du budget.
k. La mesure dans laquelle l'organisation s'appuie sur ses propres ressources et revenus financiers découlant des droits et des recettes générés par la commercialisation de services/produits
l. La preuve de la capacité à satisfaire et à équilibrer les intérêts financiers de toutes les parties prenantes.
m. Les résultats de la gestion des risques financiers.
n. Les résultats des inspections et audits financiers.

Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats



Notation et tableaux d'évaluation du CAF



Pourquoi attribuer une note ?

L'attribution d'une note à chaque sous-critère du modèle CAF répond à quatre objectifs :

1. Fournir des informations et donner une orientation sur la voie à suivre pour entreprendre des actions d'amélioration.
2. Identifier les « *Bonnes pratiques* *», révélées par une notation élevée dans les sous-critères des facteurs et/ou des résultats. Une notation élevée dans les sous-critères des résultats constitue en principe l'indice de l'existence de « Bonnes Pratiques » parmi les facteurs.
3. Mesurer la progression de l'organisation. La mise en œuvre régulière des évaluations du CAF, sur une base annuelle ou bisannuelle, est considérée comme une *bonne pratique** dans la plupart des démarches qualité.
4. Contribuer à trouver des partenaires desquels il sera possible de tirer des enseignements de leur(s) Bonne(s) pratique(s) (Bench learning).[1]

L'apprentissage par échange d'expériences (Bench learning) vise principalement à comparer les différentes manières de gérer les facteurs et d'obtenir des résultats. C'est en ce sens que cette forme d'apprentissage peut contribuer à l'amélioration. À cet égard, les notes peuvent servir de point de départ. Cependant, la seule comparaison des notes attribuées ne présente qu'un intérêt limité si elle n'est pas effectuée par des évaluateurs externes expérimentés, formés pour valider les notes de manière homogène.

Comment attribuer une note ?

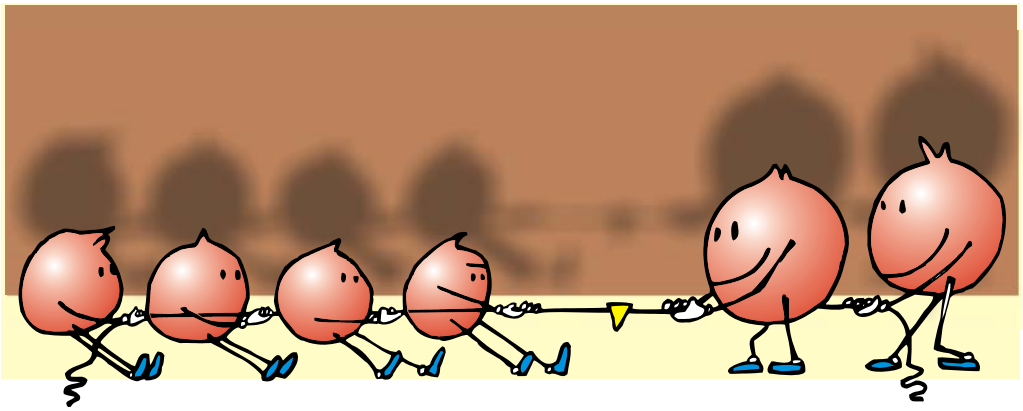
Le CAF propose deux méthodes de notation : la notation CAF « classique » et la notation CAF « affinée » qui convient mieux aux organisations désireuses de faire apparaître de manière plus détaillée l'analyse du sous-critère. Quoiqu'il en soit, il est toujours indispensable de commencer par la notation classique si l'on veut poursuivre avec la notation affinée. Il est en outre déconseillé d'utiliser la notation affinée dès la première application du CAF au risque de compliquer la méthodologie dès la première prise de contact. Le cycle PDCA* est le fondement sur lequel s'appuient les deux méthodes de notation qui sont par ailleurs complémentaires. Toute *organisation apprenante** applique chaque phase du PDCA dans toute pratique managériale.

---

[1] On consultera avec profit le site belge : www.publicquality.be qui offre une banque de données des Bonnes Pratiques ou le site européen : www.eipa.nl qui enregistre les utilisateurs CAF.

1. La notation CAF classique

Cette méthode sert à évaluer globalement la position de l'organisation dans le cycle PDCA pour chaque sous-critère « facteur », en indiquant la phase où elle se trouve. La notation est cumulative dans un même sous-critère. En principe, une phase du PDCA devrait être achevée (ex : PLAN) pour justifier le positionnement de l'organisation dans la phase suivante (ex : DO). Dans la pratique, cette notation nécessite une certaine souplesse. Toutefois les phases non entièrement accomplies doivent être identifiées comme domaines d'amélioration.
Pour les sous-critères « résultat », une distinction est opérée entre la tendance des résultats et la réalisation des objectifs
On envisagera éventuellement de continuer vers la notation affinée expliquée plus loin.



1.1. L'évaluation des FACTEURS avec la notation classique

Phase	TABLEAU DE NOTATION CLASSIQUE DES FACTEURS	Note
	Aucune action n'est engagée dans ce domaine. Nous disposons de peu, voire d'aucune information.	0-10
PLAN (PLANIFIER)	Nous avons défini un plan d'action	11-30
DO (DEVELOPPER)	Nous avons mis en œuvre/exécuté le plan d'action	31-50
CHECK (CONTROLER)	Nous contrôlons si nous faisons les bonnes choses de la bonne manière	51-70
ACT (ADAPTER)	sur la base des contrôles opérés, nous ajustons si nécessaire.	71-90
PDCA	Chaque action est planifiée, mise en œuvre, contrôlée et adaptée régulièrement. Nous apprenons des autres. Nous sommes dans un cycle d'amélioration continue dans ce domaine	91-100

Tableau 1

Consignes pour l'évaluation des facteurs avec la notation classique

Pour chaque sous-critère :

- Lire, dans le tableau de notation classique des facteurs (tableau 1), la définition de chaque phase (planifier, développer, contrôler, adapter).
- Trouver des preuves factuelles sur les points forts et les domaines d'amélioration de l'organisation. On peut, pour ce faire, utiliser le feuillet type d'auto-évaluation pour la notation classique proposé ci-dessous (tableau 2) et téléchargeable gratuitement sur le site www.publicquality.be.

Feuillet type d'auto-évaluation pour la notation classique

Critère n° 1 Leadership
Évaluation du critère n° 1 : Que fait concrètement l'encadrement de l'organisation pour :

Sous-critères
1.1 Donner une orientation à l'organisation en élaborant sa mission, sa vision et ses valeurs
1.2 Développer et mettre en œuvre un système de management pour gérer l'organisation, la performance et le changement
1.3 Motiver et soutenir le personnel de l'organisation et se comporter de manière exemplaire
1.4 Gérer les relations avec la sphère politique et les autres parties prenantes d'une manière propre à garantir le partage adéquat des responsabilités

Sous-critère	Points forts	Domaines d'amélioration	Notation / 100
1.1			
Actions d'amélioration			
1.2			
Actions d'amélioration			
1.3			
Actions d'amélioration			
1.4			
Actions d'amélioration			
		Total /400	
		Moyenne sur 100	

Tableau 2

- Positionner l'organisation dans la phase qu'elle a atteinte : aucune action réalisée, planifier (PLAN), développer (DO), contrôler (CHECK) ou adapter (ACT).

- Attribuer une note dans la fourchette de scores attribuée à la phase choisie en fonction du niveau atteint dans la phase (voir Tableau 1 Notation classique des facteurs). Ex : entre 31 et 50

1.2. L'évaluation des RESULTATS avec la notation classique

TABLEAU DE NOTATION CLASSIQUE DES RÉSULTATS	Note
Aucun résultat n'a été mesuré et/ou aucune information n'est disponible	0-10
Des résultats sont mesurés et montrent des tendances d'évolution négative et/ou les résultats ne satisfont pas aux objectifs prévus	11-30
Les résultats montrent des tendances d'évolution stable et/ou certains objectifs pertinents ont été atteints	31-50
Les résultats indiquent une certaine amélioration et/ou la plupart des objectifs pertinents ont été atteints	51-70
Les résultats montrent des progrès substantiels et/ou tous les objectifs pertinents ont été atteints	71-90
D'excellents résultats sont réalisés de manière durable. Tous les objectifs pertinents ont été atteints. Sur tous les résultats-clés, la comparaison avec des organisations comparables est favorable.	91-100

Tableau 3

Consignes pour l'évaluation des résultats avec la notation classique

- Collecter les informations sur la réalisation des objectifs et/ou l'évolution de l'organisation sur les dernières années (voir feuillet type d'auto-évaluation pour la notation classique proposé ci-dessus : tableau 2).

- Attribuer à chaque sous-critère une note située entre 0 et 100 selon une échelle divisée en six niveaux (voir Tableau 3 Notation classique des résultats).

- À chaque niveau, la fourchette des scores permet de tenir compte soit de la réalisation de l'objectif, soit de la tendance d'évolution des résultats sur plusieurs années, soit des deux.

2. La notation CAF affinée

La notation affinée, complémentaire à la notation classique, permet de noter chaque phase du PDCA pour chaque sous-critère afin de mieux reconnaître les réalisations de l'organisation. Par exemple, de nombreuses organisations réalisent des actions (DO) mais parfois sans les avoir suffisamment planifiées (PLAN).

En ce qui concerne les **facteurs**, cette méthode de notation fournit davantage d'informations sur les domaines dans lesquels des améliorations sont particulièrement nécessaires.
Pour les **résultats**, la notation séparée de la tendance d'évolution des résultats et de la réalisation des objectifs indique s'il convient de renforcer la tendance ou de se concentrer sur la réalisation des objectifs.

2.1. L'évaluation des FACTEURS avec la notation affinée

La notation affinée s'utilise de manière complémentaire à la notation classique, ce qui permet de :
- donner une seule note globale pour le sous-critère et une note détaillée pour chaque phase du PDCA concernant le même sous-critère.
- visualiser et cibler facilement les points forts et les domaines d'amélioration.

1ère étape : consignes pour l'évaluation des facteurs avec la notation affinée

- Lire, dans le tableau de notation affinée des facteurs (tableau 4), la définition de chaque phase (planifier, développer, contrôler, adapter). Ces définitions sont plus nuancées que dans la notation classique.

- Utiliser les preuves factuelles des points forts et des domaines d'amélioration (v. feuillet-type d'auto-évaluation pour la notation classique (tableau 2) pour positionner l'organisation dans CHAQUE étape de réalisation du PDCA, entre 0 et 100 : lignes (1) du tableau 4.
- Attribuer une note pour chaque phase du PDCA : lignes (2) du tableau 4.

TABLEAU DE NOTATION AFFINEE DES FACTEURS – Note du sous-critère :								
	Phase	Échelle	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
		Preuves / Définitions	Aucune preuve ou seulement quelques idées	Quelques preuves* peu convaincantes touchant certains domaines	Quelques preuves* convaincantes touchant à des domaines pertinents	De solides preuves* touchant à la plupart des domaines	Des preuves* très solides touchant à tous les domaines	Des preuves* d'excellente qualité, en comparaison d'autres organisations, touchant à tous les domaines
(1)	planifier (PLAN)	La planification s'appuie sur les besoins et les attentes des parties prenantes. Elle est mise en œuvre dans tous les secteurs concernés de l'organisation d'une manière régulière.						
(2)		Note						
(1)	développer (DO)	Des responsabilités et des procédures* définies permettent de gérer la réalisation et de la généraliser dans tous les secteurs concernés de l'organisation d'une manière régulière.						
(2)		Note						
(1)	contrôler (CHECK)	Un suivi des processus est réalisé au moyen d'indicateurs* et les processus sont régulièrement réexaminés dans tous les secteurs concernés de l'organisation.						
(2)		Note						
(1)	adapter (ACT)	Des ajustements et des actions d'amélioration ont régulièrement lieu à l'issue du contrôle de la vérification des résultats dans tous les secteurs concernés de l'organisation.						
(2)		Note						

Tableau 4

Légende :

Amélioration(s) prioritaire(s)	Amélioration(s) conseillée(s)	Légères améliorations éventuelles

2ème étape: consignes pour l'intégration des notations classique et affinée des facteurs

- Reporter la notation classique attribuée dans le feuillet-type pour chaque sous-critère (tableau 2) : colonne (1) du tableau 5
- Pour la phase de la notation classique attribuée, (on ne remplit donc qu'une phase du tableau) reporter dans les cases de la « notation affinée » : colonne (2) du tableau 5, les notes préalablement attribuées du tableau 4 pour chaque phase du PDCA.

Remarque : la phase du PDCA identifiée dans la notation classique devrait correspondre à la phase la plus avancée évaluée dans la notation affinée.

TABLEAU INTEGRE DE LA NOTATION CLASSIQUE ET AFFINEE DES FACTEURS Sous-critère :									
Phase	Echelle de notation classique	Notation classique (1)	Phases de la notation affinée	NOTATION AFFINEE (2)					
	0-10			Aucune action n'est engagée dans ce domaine. Nous disposons de peu, voire d'aucune information.					
PLAN (PLANIFIER)	11-30			Nous avons défini un plan d'action					
			Phases	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			P						
DO (DEVELOPPER)	31-50			Nous avons mis en œuvre/exécuté le plan d'action					
			Phases	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			P						
			D						
CHECK (CONTROLER)	51-70			Nous contrôlons si nous faisons les bonnes choses de la bonne manière					
			Phases	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			P						
			D						
			C						

ACT (ADAPTER)	71-90			Sur la base des contrôles opérés, nous ajustons si nécessaire.					
			Phases	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			P						
			D						
			C						
			A						
PDCA	91-100			Chaque action est planifiée, mise en œuvre, contrôlée et adaptée régulièrement. Nous apprenons des autres. Nous sommes dans un cycle d'amélioration continue dans ce domaine					

Tableau 5

Légende :

Amélioration(s) prioritaire(s)	Amélioration(s) conseillée(s)	Légères améliorations éventuelles

2.2. L'évaluation des RESULTATS avec la notation affinée

Pour autant que vous ayez des données tant sur vos tendances d'évolution depuis plusieurs années (>= 3 ans) que sur les objectifs atteints, utilisez la notation affinée.

A défaut, reportez-vous à la notation classique.

Si, dans la notation classique, on peut tenir compte :
- soit de la tendance d'évolution des résultats
- soit du niveau de réalisation des objectifs ou des deux aspects ensemble,

dans la notation affinée on évalue séparément les deux aspects pour chaque sous-critère résultat (tendance d'évolution des résultats obtenus sur trois ans et objectifs atteints l'année dernière).

1ère étape : consignes pour l'évaluation des résultats avec la notation affinée

- Évaluer séparément la tendance d'évolution des résultats obtenus sur trois ans et les objectifs atteints l'année dernière.
- Attribuer à la tendance d'évolution une note entre 0 et 100, selon une échelle divisée en six niveaux : tableau 6
- Attribuer aux objectifs atteints l'année dernière une note entre 0 et 100, selon une échelle divisée en six niveaux : tableau 6

TABLEAU DE NOTATION AFFINEE DES **RESULTATS**						
Échelle	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
tendances d'évolution	Aucune mesure effectuée	Tendance d'évolution négative	Tendance d'évolution stable ou progès modestes	Progès continus	Progès substantiels	Comparaison favorable avec d'autres entit és comparables pour tous les résultats
Note						
objectifs	Peu ou pas d'information	Les r ésultats ne satisfont pas aux objectifs	Quelques objectifs seulement ont été atteints	Certains objectifs prévus ont été atteints	La plupart des objectifs* prévus ont été atteints	Tous les objectifs ont été atteints
Note						

Tableau 6

2ème étape : consignes pour l'intégration des notations classique et affinée des résultats

- Reporter la notation classique attribuée dans le feuillet-type pour chaque sous-critère : colonne (1) du tableau 7
- Reporter les notes du tableau 6 pour la tendance et la réalisation des objectifs : colonne (2) du tableau 7.

Remarque : la note globale classique devrait correspondre à la moyenne des notes affinées de la tendance et de la réalisation des objectifs

TABLEAU INTEGRE DE LA NOTATION CLASSIQUE ET AFFINEE DES RESULTATS Sous-critère :										
Notation classique des résultats	Echelle de notation classique	Notation classique (1)	Notation affinée	NOTATION AFFINEE (2)						
Aucun résultat n'a été mesuré et/ou aucune information n'est disponible	0-10									
Des résultats sont mesurés et montrent des tendances d'évolution négative et/ou les résultats ne satisfont pas aux objectifs prévus	11-30		Tendance d'évolution	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
			Objectifs	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
Les résultats montrent des tendances d'évolution stable et/ou certains objectifs pertinents ont été atteints	31-50		Tendance d'évolution	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
			Objectifs	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
Les résultats indiquent une certaine amélioration et/ou la plupart des objectifs	51-70		Tendance d'évolution	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
			Objectifs	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	

pertinents ont été atteints									
Les résultats montrent des progrès substantiels et/ou tous les objectifs pertinents ont été atteints	71-90		Tendance d'évolution	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			Objectifs	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
D'excellents résultats sont réalisés de manière durable. Tous les objectifs pertinents ont été atteints. Sur tous les résultats-clés, la comparaison avec des organisations comparables est favorable.	91-100		Tendance d'évolution	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			Objectifs	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100

Tableau 7

3. Exemples d'une notation CAF classique et affinée

EXEMPLE de note affinée : Facteur – sous critère 1.1 :

Donner une orientation à l'organisation en développant sa mission, sa vision et ses valeurs.

Synthèse des preuves factuelles (points forts) mises en évidence, point de départ pour la planification des actions d'amélioration et base pour la notation :

1.1.a. – Une mission et une vision ont été définis pour l'administration il y a trois ans, sur demande du directeur général. Tous les responsables hiérarchiques ont participé aux échanges de vues. Un élégant document couleur précisant la vision et la mission a été distribué au personnel.

1.1.b. – L'énoncé des valeurs et l'élaboration d'un code de conduite restent à faire. Un projet a été élaboré par les dirigeants des ressources humaines. Il envisage un séminaire de réflexion avec tout l'encadrement ainsi qu'une mise en œuvre concrète des valeurs de l'organisation par la promotion de comportements appropriés dans des situations difficiles.

1.1.c. – Les collaborateurs, les citoyens/clients et les autres parties prenantes n'ont jusqu'à présent pas été associés au processus de définition de la vision et de la mission. Nous avons cependant pris conscience de l'importance d'une telle association il y a deux ans, lorsque quelques cadres supérieurs de notre administration ont participé à des séminaires sur le management par la qualité totale, et notamment à une session consacrée au modèle CAF. La décision a alors été prise de procéder à des enquêtes internes et externes afin de recueillir l'avis des agents et des citoyens. Les résultats ont révélé que pour les cadres moyens et les agents, l'énoncé des objectifs à long terme et de la mission équivalaient à des déclarations d'intention, totalement éloignées de la réalité et que les objectifs fixés paraissaient souvent décalés par rapport à ces déclarations. En ce qui concerne les clients, les enquêtes ont révélé que les cadres supérieurs devaient aligner leur vision sur celle des clients. Des réunions avec les cadres supérieurs et les agents ainsi qu'avec des représentants des citoyens ont été programmées. Il a également été décidé de mener chaque année des enquêtes auprès du personnel et des clients.

1.1.d. – Les enquêtes mentionnées ci-dessus devraient garantir qu'à l'avenir, l'énoncé de la vision et de la mission fera l'objet d'un examen périodique et sera actualisé en tenant compte des besoins et des attentes des clients et autres parties prenantes, que le personnel sera davantage associé, et que la communication au sein de l'organisation s'améliorera.

Les preuves énoncées ci-dessus ont été intégrées dans le tableau d'évaluation des facteurs avec la notation CAF affinée.

Notation classique

L'exemple 1.1.d prouve que l'organisation a atteint la phase ACT du PDCA, du moins le début. Une note de 72 pourrait lui être accordée.

			Note
ACT (ADAPTER)	sur la base des contrôles opérés, nous ajustons si nécessaire.	**71-90**	**72**

TABLEAU DE NOTATION AFFINEE DES FACTEURS – Note du sous critère 1.1.							
Phase	Échelle	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
	Preuves / Définitions	Aucune preuve ou seulement quelques idées	Quelques preuves* peu convaincantes touchant certains domaines	Quelques preuves* convaincantes touchant à des domaines pertinents	De solides preuves* touchant à la plupart des domaines	Des preuves* très solides touchant à tous les domaines	Des preuves* d'excellente qualité, en comparaison d'autres organisations, touchant à tous les domaines
planifier (PLAN)	La planification s'appuie sur les besoins et les attentes des parties prenantes. Elle est mise en œuvre dans tous les secteurs concernés de l'organisation d'une manière régulière.			1b			
	note			50			
développer (DO)	Des responsabilités et des procédures* définies permettent de gérer la réalisation et de la généraliser dans tous les secteurs concernés de l'organisation d'une manière régulière.			1a			
	note			40			
contrôler (CHECK)	Un suivi des processus est réalisé au moyen d'indicateurs* et les processus sont régulièrement réexaminés dans tous les secteurs concernés de l'organisation.					1c	
	note					85	
adapter (ACT)	Des ajustements et des actions d'amélioration ont régulièrement lieu à l'issue du contrôle de la vérification des résultats dans tous les secteurs concernés de l'organisation.	1d					
	note	5					

Synthèse de la notation classique et affinée du facteur 1.1. pour l'exemple

Une note de 72 a été accordée dans la notation classique

Légende :

Notation classique	Notation affinée						
	phases	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
72 (ACT)	P						
	D						
	C						
	A						

Amélioration(s) prioritaire(s) | Amélioration(s) conseillée(s) | Légères améliorations éventuelles

Remarque : Le sous-critère 1.1. affiche une note globale de 72, soit un « ACT » sur une échelle de 71 à 90.
Par contre, l'élargissement de l'échelle sur 100 dans la notation affinée montre une note de 5 pour la phase ACT.

EXEMPLE de note affinée : Résultats – sous critères 9.1 :

Les résultats des performances-clés. Résultats externes.

Synthèse des preuves factuelles mises en évidence par les auto-évaluations (point de départ pour la planification des actions d'amélioration et base pour la notation)

Dans le cadre de la préparation de la réunion de stratégie devant se tenir en début d'année prochaine, un rapport sur les résultats des performances-clés de l'année écoulée a été établi à l'intention du comité de direction afin d'optimiser la planification stratégique de l'année qui vient. Les conclusions du rapport sont sans ambiguïté : plus de 50 % des objectifs de performance ont été atteints et une progression de 10 % par rapport à l'année précédente a été constatée. Ces conclusions n'ont pas donné lieu à une appréciation unanime, tant s'en faut, et ont au contraire suscité un vif débat entre les membres du comité.

Notation classique

La note de 55 pourrait être accordée.

		Note
Les résultats indiquent une certaine amélioration et/ou la plupart des objectifs prévus ont été atteints	51-70	55

Notation affinée

TABLEAU DE NOTATION AFFINEE DES RESULTATS						
Échelle	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDANCES D'EVOLUTION	Aucune mesure effectuée	Tendance d'évolution négative	Tendance d'évolution stable ou progrès modestes	Progrès continus	Progrès subs-tantiels	Comparaison favorable avec d'autres entités comparables pour tous les résultats
Note			45			
OBJECTIFS	Peu ou pas d'informations	Les résultats ne satisfont pas aux objectifs	Quelques objectifs seulement ont été atteints	Certains objectifs prévus ont été atteints	La plupart des objectifs prévus ont été atteints	Tous les objectifs ont été atteints
Note				65		

Remarque : pour la notation classique des résultats, on peut prendre en considération soit la note de la tendance d'évolution des résultats, soit la note de réalisation des objectifs. Si les 2 informations sont disponibles, il est facile d'utiliser la notation affinée.

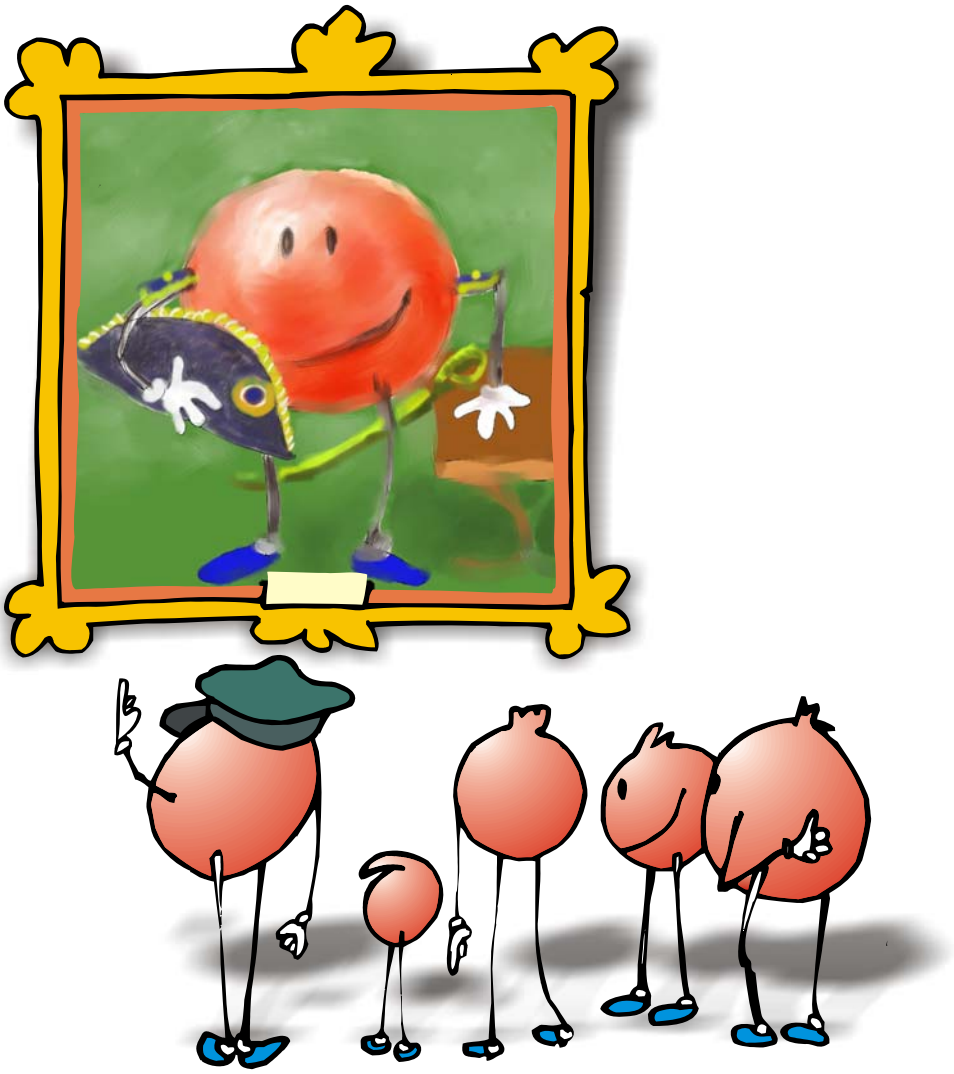
Tableau intégré de la notation classique et affinée du résultat 9.1. pour l'exemple

Les résultats indiquent une certaine amélioration et/ou la plupart des objectifs pertinents ont été atteints	51-70	55		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
						45			
				0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
							65		

Légende :

Amélioration(s) prioritaire(s)	Amélioration(s) conseillée(s)	Légères améliorations éventuelles

Guide d'accompagnement pour l'application du CAF



La conception et la mise en œuvre du processus d'auto-évaluation peuvent revêtir diverses formes. La taille de l'organisation, sa culture, et son expérience des outils de management par la qualité totale sont quelques-uns des éléments qui permettent de déterminer le processus d'auto-évaluation le plus adapté.

Dans le présent chapitre, nous avons défini un processus d'auto-évaluation en dix étapes applicable à la plupart des organisations.

Il convient de souligner que les conseils prodigués ici s'appuient sur l'expérience des nombreuses organisations ayant utilisé le CAF. Chaque exercice d'auto-évaluation est toutefois unique et le présent exposé se conçoit davantage comme une source d'inspiration pour les personnes chargées de cet exercice que comme un manuel décrivant précisément la *procédure**.

1ère phase – la préparation et l'organisation de l'auto-évaluation

Étape 1 - Décider comment organiser et planifier l'auto-évaluation

Un haut niveau d'engagement et l'adhésion commune des dirigeants et des collaborateurs de l'organisation sont les éléments les plus décisifs pour la réussite du processus d'auto-évaluation.

L'expérience de nombreuses organisations montre que pour que ces éléments soient réunis, les dirigeants doivent prendre une décision claire après avoir consulté les parties prenantes de l'organisation. La décision prise doit nettement refléter la volonté des dirigeants de participer activement au processus en reconnaissant la valeur ajoutée apportée par l'auto-évaluation et en garantissant l'ouverture d'esprit, la prise en compte des résultats quels qu'ils soient, et la mise en œuvre ultérieure des actions d'amélioration. Cela inclut également l'engagement d'affecter les ressources nécessaires à la réalisation de l'auto-évaluation de manière professionnelle.

La connaissance des avantages potentiels présentés par une auto-évaluation selon le modèle CAF et la communication d'informations sur la structure du modèle et le processus d'auto-évaluation sont des outils d'aide à la décision indispensables pour les dirigeants. Il est de la plus haute importance que les dirigeants soient convaincus de ces avantages dès le départ.

Enquête 2005 – Les principaux avantages d'une auto-évaluation selon le modèle CAF

Selon l'enquête menée auprès des utilisateurs du CAF en 2005, les principaux avantages présentés par l'auto-évaluation sont notamment :

- l'identification des points forts de l'organisation et des domaines auxquels des améliorations doivent être apportées.
- la définition des actions d'amélioration pertinentes
- l'accroissement du niveau d'information et de communication au sein de l'organisation
- la sensibilisation des personnes aux questions touchant à la qualité

Les utilisateurs du CAF estiment en règle générale que ce dernier est plus facile à utiliser, moins cher et mieux adapté au secteur public que d'autres outils de management par la qualité totale.

À ce stade, il est essentiel qu'une ou plusieurs personnes se chargent de réunir ces éléments de base. Il peut être intéressant de prendre contact avec l'organisme responsable de la diffusion du CAF dans votre pays (www.publicquality.be) et de lui demander une présentation du modèle CAF ou bien d'obtenir des informations sur ou auprès d'organisations qui ont déjà utilisé le modèle et sont disposées à partager leur expérience.

Pour gagner l'adhésion du personnel de l'organisation au processus d'auto-évaluation, il est important que des consultations soient menées préalablement à la prise de la décision finale sur la conduite de l'auto-évaluation. Outre les avantages d'ordre général présentés par la réalisation d'une auto-évaluation, l'expérience montre qu'un grand nombre de personnes estiment que le CAF constitue une excellente occasion d'acquérir une meilleure connaissance de l'organisation et souhaitent y prendre une part active.

Il peut être opportun pour certaines organisations de rechercher l'adhésion ou l'approbation de parties prenantes externes avant d'entreprendre l'auto-évaluation, comme des responsables politiques ou de hauts dirigeants d'organisations de niveau supérieur qu'il est habituel d'associer étroitement aux décisions de gestion. Les principales parties prenantes externes peuvent avoir un rôle à jouer, notamment dans le recueil des données et le traitement des informations, et bénéficier éventuellement de changements apportés dans certains des domaines d'amélioration identifiés.

Planification initiale de l'auto-évaluation

Le processus de planification peut démarrer aussitôt que la décision de réaliser l'auto-évaluation a été prise. La première démarche – que les dirigeants peuvent avoir incluse dans leur décision - consiste à définir l'étendue de l'auto-évaluation, à savoir les parties de l'organisation concernées, ainsi que la méthode à suivre.

Il est fréquemment demandé si l'auto-évaluation doit porter sur l'ensemble de l'organisation ou si des entités distinctes comme des unités ou des départements peuvent entreprendre une auto-évaluation. La réponse est que des entités distinctes peuvent conduire une auto-évaluation, mais que pour que tous les critères et sous critères puissent être valablement évalués, ces entités doivent jouir d'une autonomie suffisante pour être considérées comme des organisations assez autonomes dotées d'une mission qui leur est propre et de responsabilités réelles en ce qui concerne les ressources humaines et les processus financiers. En pareil cas, il conviendra d'identifier les relations entre l'entité choisie et le reste de l'organisation (relation client/fournisseur) ainsi que les parties prenantes externes propres à l'entité

Il est recommandé que les dirigeants incluent dans leur décision le choix du système de notation : classique ou affiné. Il existe deux méthodes de notation complémentaires. L'organisation doit se décider en fonction du temps qu'elle peut consacrer à la notation et de son niveau d'expérience et de maturité.

À ce stade, il est essentiel que l'encadrement supérieur désigne un chef de projet. Les tâches accomplies par le chef de projet incluent :

- la planification détaillée du projet, y compris du processus de communication ;
- les contacts avec l'ensemble des parties prenantes et leur consultation;
- l'organisation de la formation du groupe d'auto-évaluation ;
- la collecte des documents et des éléments factuels pertinents ;
- la participation active au groupe d'auto-évaluation ;
- la facilitation du consensus ;
- la mise au point du rapport d'auto-évaluation ;
- l'apport d'une aide aux dirigeants pour hiérarchiser les priorités et esquisser le plan d'action.

Les exigences concernant les compétences du chef de projet sont grandes. La personne choisie doit posséder une connaissance approfondie de son organisation, connaître le modèle CAF et savoir comment faciliter le processus d'auto-évaluation. La désignation d'un

chef de projet approprié, disposant de ces connaissances et jouissant de la confiance de l'encadrement supérieur et des agents de l'organisation, constitue l'une des décisions de gestion clé susceptible d'influer sur la qualité et le résultat de l'auto-évaluation.
Les termes et exemples utilisés dans le modèle CAF sont inconnus de certaines organisations et trop éloignés de leur pratique quotidienne pour pouvoir être aisément utilisés. S'il n'est pas résolu très tôt dans le processus d'appropriation du modèle, ce problème risque de constituer ultérieurement un obstacle dans le processus d'auto-évaluation. En pareil cas, outre les efforts de formation décrits plus loin, il est possible d'adapter le modèle au langage de l'organisation. Avant d'entreprendre cette démarche, il peut néanmoins être utile de vérifier si celle-ci n'a pas déjà été accomplie par une organisation similaire. Cette vérification peut être effectuée par l'intermédiaire de l'organisme responsable de la diffusion du CAF dans votre pays (www.publicquality.be) ou auprès du Centre de ressources CAF de l'Institut européen d'administration publique à l'EIPA (www.eipa.eu).

Étape 2 – Communiquer sur le projet d'auto-évaluation

L'ébauche d'un plan de communication constitue une activité de planification très importante dès lors que le projet a été défini. Ce plan englobe les actions de communication en direction de tous les acteurs du projet, en particulier des cadres moyens et des agents de l'organisation.

La communication est un élément essentiel de tout projet de gestion du changement, et cela est encore plus vrai lorsqu'une organisation réalise une auto-évaluation. Si la communication sur le but de l'auto-évaluation et les actions qu'elle implique n'est pas claire et adaptée, il est probable que l'exercice sera considéré comme « juste un projet de plus » ou « un exercice de gestion parmi d'autres ». Le risque existe et le management peut hésiter à s'engager ou à participer pleinement au processus.

Enquête 2005 – L'importance de la communication pour susciter l'adhésion des agents est généralement sous-estimée

Une conclusion importante de la dernière enquête menée auprès des utilisateurs du CAF est que ces derniers estiment qu'ils n'ont généralement pas accordé un degré de priorité suffisamment élevé aux actions de communication destinées aux agents pendant le processus. Les résultats de l'enquête révèlent que l'un des principaux avantages potentiels du CAF réside dans l'accroissement du niveau d'information et de communication au sein de l'organisation. Cela suppose toutefois que les dirigeants et les personnes responsables de l'auto-évaluation s'attachent dès le

début du processus à diffuser des informations sur l'objectif et les avantages potentiels de l'auto-évaluation et à faire participer les agents et les cadres de l'organisation.

Une communication précoce permet notamment d'éveiller l'intérêt de certains des agents et dirigeants pour le projet et de les inciter à prendre directement part au groupe d'auto-évaluation. L'idéal serait que cette participation soit le fruit d'une motivation personnelle. La motivation devrait au demeurant être le lien principal entre le personnel et le processus d'auto-évaluation. Le personnel devrait avoir une vision claire de l'objectif de ce processus, à savoir l'amélioration de la performance globale de l'organisation. La politique de communication sur le processus devrait se concentrer sur les résultats qui profiteront à l'ensemble des parties prenantes, du personnel et des citoyens/clients.

Une communication claire et cohérente à destination de toutes les parties prenantes au cours des différentes phases du projet est la clé de la réussite du processus et de son suivi. Le chef de projet et l'encadrement supérieur de l'organisation devraient consolider cette politique et réfléchir en particulier sur :

1. la manière dont l'auto-évaluation peut changer les choses ;
2. les raisons ayant conduit à lui accorder la priorité ;
3. la manière dont elle s'articule avec la planification stratégique de l'organisation ;
4. la manière dont elle s'inscrit dans un effort général d'amélioration des performances de l'organisation par la mise en œuvre, par exemple, d'un programme de réforme novateur et/ou en tant que première étape d'une démarche qualité.

Le plan de communication doit être adapté aux publics visés et les éléments suivants doivent être définis : groupe cible, message, support, émetteur, fréquence et outils.

Étape 3 - Constituer un ou plusieurs groupes d'auto-évaluation

Le groupe d'auto-évaluation doit être aussi représentatif que possible de l'organisation. Il est fréquent d'y inclure des membres venant de divers secteurs, ayant des fonctions et des expériences variées et appartenant à différents niveaux de l'organisation. L'objectif est de composer un groupe aussi efficace que possible, mais en même temps capable de fournir la perspective interne de l'organisation la plus précise et la plus détaillée possible.

L'expérience des utilisateurs du CAF montre que les groupes sont généralement constitués de 5 à 20 participants. Cependant, afin de garantir une ambiance de travail efficace mais relativement informelle, des groupes de dix personnes environ sont préférables.

Si l'organisation est très grande et complexe, il peut être judicieux de constituer plusieurs groupes d'auto-évaluation. Dans ce cas, il est essentiel au moment de la conception du projet de fixer le calendrier et les modalités de coordination des groupes.

Il est important de sélectionner les participants sur la base de leur connaissance de l'organisation et de leurs aptitudes personnelles (ex: capacités analytiques et relationnelles) plutôt que sur leurs seules compétences professionnelles. La sélection peut se faire sur la base du volontariat, mais le chef de projet et les dirigeants doivent veiller à la qualité, la diversité et la crédibilité du groupe d'auto-évaluation.

Le chef de projet peut aussi présider le groupe. Cela peut contribuer à la continuité du projet mais il convient de veiller à éviter les conflits d'intérêts. L'important est que tous les membres du groupe aient confiance dans la capacité du président à mener les débats d'une manière équitable et efficace permettant l'expression de tous. Le président peut être nommé par le groupe. Il est important de pouvoir disposer d'un secrétariat efficace pour seconder le président, organiser les réunions, réserver les salles de réunion et prévoir éventuellement un service d'assistance informatique.

Il est fréquemment demandé si l'encadrement supérieur doit prendre part au groupe d'auto-évaluation. La réponse à cette question dépendra de la culture et des pratiques de l'organisation. Les dirigeants sont susceptibles de fournir des informations supplémentaires. De plus, cette participation accroît les chances d'adhésion des dirigeants à la mise en œuvre par la suite des actions d'amélioration identifiées. Elle accroît aussi la diversité au sein du groupe et la représentativité de ce dernier. Cependant, si la culture de l'organisation ne favorise pas cette présence, il est possible que la qualité de l'auto-évaluation soit compromise dès lors

qu'un ou plusieurs membres du groupe se sent entravé et incapable de participer ou de s'exprimer librement.

Étape 4 - Organiser la formation

Information et formation des dirigeants

Il pourrait être intéressant que les cadres supérieurs et moyens ainsi que d'autres parties prenantes participent, sur la base du volontariat, à la formation concernant l'auto-évaluation dans un but d'amélioration de leur connaissance et leur compréhension des concepts du management par la qualité totale en général et de l'auto-évaluation selon le modèle CAF en particulier.

Information et formation du groupe d'auto-évaluation

Il importe de présenter au groupe le modèle CAF, et de lui expliquer les buts et la nature de l'auto-évaluation. Si le chef de projet a préalablement reçu une formation, il est judicieux de lui confier un rôle important dans la formation. Outre des explications théoriques, la formation doit aussi comporter des exercices pratiques destinés à familiariser les participants avec les principes de la qualité totale et à les faire travailler sur la recherche du consensus car il se peut que ces concepts et ces méthodes soient étrangers à la plupart d'entre eux. Le Centre de ressources CAF organise chaque année dans les locaux de l'EIPA des sessions de « formation des formateurs ». Des actions similaires sont également menées dans un certain nombre de pays européens.
Une liste fournie par le chef de projet, reprenant tous les documents et informations pertinents nécessaires à une évaluation efficace de l'organisation, sera mise à la disposition du groupe. Un sous-critère de la partie « Facteurs » et un sous-critère de la partie « Résultats » pourraient être examinés conjointement. Cela permettra au groupe de mieux comprendre la manière dont fonctionne l'auto-évaluation dans le cadre du CAF. Il s'agira d'obtenir un consensus sur la manière d'évaluer les preuves factuelles de points forts et de points faibles et d'attribuer une note.

Une autre session utile qui permettra ultérieurement – pendant la phase de recherche du consensus – de gagner du temps consiste à dégager une vision commune des principales parties prenantes de l'organisation, à savoir les personnes ayant un intérêt majeur dans ses activités : les citoyens/ clients, les responsables politiques, les fournisseurs, les partenaires, les dirigeants et les agents. Les principaux services et produits fournis à ces parties, ou reçus d'elles, ainsi que les processus-clés mis en œuvre pour ce faire doivent aussi être clairement identifiés.

Étape 5 - Entreprendre l'auto-évaluation

Entreprendre individuellement l'évaluation de l'organisation

À l'aide des documents et informations pertinents fournis par le chef de projet, il est demandé à chaque membre du groupe d'auto-évaluation de donner une évaluation précise de l'organisation, pour chaque sous-critère, évaluation basée sur leurs connaissances personnelles et sur leur expérience de travail dans l'organisation. Ils notent par quelques mots-clés les preuves de points forts et de points faibles. Il est recommandé de décrire les points faibles de manière aussi précise que possible afin de faciliter l'identification ultérieure des propositions d'action. Les membres du groupe doivent ensuite passer en revue les données recueillies et attribuer une note à chaque sous-critère conformément au système de notation retenu (classique ou affiné).

Le président doit être disponible pour répondre aux questions des membres du groupe d'auto-évaluation pendant l'évaluation individuelle. Il peut aussi coordonner les évaluations faites par les membres dans la perspective de la réunion de consensus.

Rechercher le consensus au sein du groupe

Dès que possible, à l'issue de la phase d'évaluation individuelle, le groupe doit se réunir pour définir d'un commun accord les points forts et les points à améliorer, et s'entendre sur les notes à attribuer à chaque sous-critère. Un processus de dialogue et de négociation est nécessaire pour parvenir au consensus. Il constitue même une partie essentielle de l'expérience d'apprentissage. Il est très important en effet de comprendre l'origine des divergences concernant les points forts, les points à améliorer et les notes.

L'ordre d'évaluation des neufs critères peut être décidé par le groupe d'auto-évaluation. Il n'est pas indispensable que ce dernier respecte strictement l'ordre numérique.

Comment dégager un consensus ?

Une méthode de recherche du consensus en quatre étapes peut être appliquée :

1. Présenter, pour chaque sous-critère, toutes les preuves factuelles relatives aux points forts et aux points à améliorer qui ont été mis en évidence par chaque membre du groupe ;
2. S'accorder sur les points forts et les points à améliorer, ce qui est généralement fait à l'issue de l'examen des preuves tangibles et informations complémentaires fournies ;
3. Présenter l'éventail des notes individuelles pour chaque sous-critère ;
4. S'accorder sur la notation finale.

Une préparation adéquate de la réunion par le président (ex : collecte de renseignements importants, coordination des évaluations individuelles) favorise son bon déroulement ainsi que des gains de temps importants.

Enquête 2005 – La valeur ajoutée des débats

D'une manière générale, la méthode suivie pour parvenir à des conclusions a été la même qu'en 2003 : la majorité parvenait au consensus à l'issue de débats. De nombreux sondés estiment que ces débats constituent la véritable valeur ajoutée d'une auto-évaluation : en effet, lorsqu'il y a consensus, le résultat final n'est pas la simple addition des différents avis exprimés. Il reflète la vision commune d'un groupe représentatif et, partant, corrige et transcende le caractère subjectif des différents points de vue. De nombreux sondés considèrent également que la fourniture d'éclaircissements sur les preuves apportées et de justifications sur les différents avis exprimés quant aux points forts et aux points faibles prime sur les notes

Le président est responsable de la conduite de ce processus destiné à obtenir le consensus du groupe et y joue un rôle-clé. Dans tous les cas, la discussion doit se baser sur des preuves concrètes des efforts réalisés et des résultats obtenus. Dans le CAF, une liste d'exemples pertinents est fournie afin d'aider à identifier les éléments de preuve recevables. Cette liste n'est pas exhaustive et il n'est pas nécessaire de rencontrer tous les indicateurs possibles repris en tant qu'exemples, mais seulement ceux qui sont pertinents pour l'organisation. Le groupe est toutefois encouragé à trouver des exemples supplémentaires s'il pense qu'ils sont pertinents pour l'organisation.

Ces exemples servent à expliciter le contenu du sous-critère de manière plus détaillée en vue :

1. de permettre un examen de la manière dont l'administration satisfait aux exigences définies dans le sous-critère ;
2. d'aider à identifier les preuves, et
3. de donner une indication des Bonnes pratiques dans ce domaine particulier.

Comment attribuer une note ?

Le CAF prévoit deux méthodes de notation : la notation classique et la notation affinée. Ces deux méthodes sont expliquées en détail dans la présente brochure. Le recours à la notation classique est recommandé lorsqu'une organisation n'est pas rompue à l'exercice d'auto-évaluation et/ou qu'elle n'a aucune expérience des techniques de management par la qualité totale.

Durée de l'exercice d'auto-évaluation

Si l'on se fie aux données d'observation et aux préférences exprimées dans le cadre de l'enquête menée en 2005, 5 à 6 jours semblent suffisants pour réaliser une auto-évaluation. Il est difficile de proposer une durée idéale car trop de variables entrent en jeu : objectifs des dirigeants, temps, ressources et compétences pouvant être consacrés à l'exercice, disponibilité des données, des parties prenantes et des informations, pressions exercées au niveau politique. Cette durée englobe l'évaluation individuelle et les réunions de consensus sans tenir compte de la formation préalable.

Les organisations ont, dans une large majorité, mené à bien le processus d'auto-évaluation en trois mois (préparation, auto-évaluation, conclusions et formulation d'un plan d'action).

Trois mois semblent constituer la durée idéale pour ne pas risquer une érosion de la motivation et de l'intérêt des parties prenantes. Il est possible de surcroît que la situation ait évolué entre le début et la fin du processus d'auto-évaluation. L'évaluation et la notation seront alors inexactes. Ce cas de figure est d'autant plus probable que l'amélioration d'une organisation au moyen du CAF est un processus continu et dynamique et que l'actualisation des données et des informations fait par conséquent partie intégrante de ce dernier.

Étape 6 - Établir un rapport décrivant les résultats de l'auto-évaluation

Un rapport type d'auto-évaluation doit respecter la structure du CAF (cf. annexe A) et comporter au moins les éléments suivants :

1. les points forts et les domaines d'amélioration, pour chaque sous-critère, appuyés par des preuves factuelles pertinentes ;
2. une note justifiée en fonction du tableau de notation ;
3. des pistes d'actions d'amélioration.

Pour que le rapport puisse servir de fondement aux actions d'amélioration, il est essentiel que les dirigeants l'acceptent officiellement et, mieux encore, qu'ils l'approuvent, ce qui ne devrait pas poser de problème si le travail de communication a été efficace. Les cadres supérieurs doivent réaffirmer leur volonté de mener les actions d'amélioration. Il est également indispensable à ce stade de communiquer les principaux résultats obtenus au personnel de l'organisation ainsi qu'aux autres parties prenantes.

3ème phase – le plan d'amélioration et le choix des améliorations prioritaires

Étape 7 - Élaborer un plan d'amélioration

Enquête 2005 : l'absence de mesure des résultats

De nombreuses organisations ont rencontré des problèmes lorsqu'elles ont appliqué le CAF pour la première fois. L'absence de mesure des résultats a bien évidemment constitué le principal obstacle auquel se sont heurtées nombre d'organisations qui se livraient à leur première auto-évaluation, ce qui a très souvent conduit, en guise de première action d'amélioration, à la mise en place de dispositifs de mesure.

La procédure d'auto-évaluation doit aller au-delà du rapport d'auto-évaluation pour remplir l'objectif de l'application du CAF. Elle doit directement aboutir à l'élaboration d'un plan comportant des mesures destinées à améliorer les performances de l'organisation.

Ce plan d'action est l'un des principaux objectifs de l'auto-évaluation menée dans le cadre du CAF ; il offre également un moyen d'intégrer des informations essentielles dans le dispositif de planification stratégique de l'organisation. Il doit intégrer un plan cohérent permettant à l'organisation d'améliorer son fonctionnement de manière globale. Plus précisément, la logique sous-tendant le plan doit être la suivante :

1. couvrir systématiquement le fonctionnement et l'exploitation de l'organisation toute entière ;
2. s'appuyer sur le rapport d'auto-évaluation, sur les preuves et les données fournies par l'organisation et, ce qui est absolument essentiel, par le personnel de l'organisation ;
3. exploiter les points forts de l'organisation, s'attaquer à ses points faibles et prévoir des actions d'amélioration appropriées.

Classer les actions d'amélioration par ordre de priorité : Prioriser

Pour élaborer le *plan d'amélioration**, les dirigeants peuvent utiliser une démarche structurée, comprenant les questions suivantes :

- Quels résultats souhaitons-nous avoir atteints dans deux ans compte-tenu des objectifs à long terme et de la stratégie globale de l'organisation ?

- Quelles actions devons-nous entreprendre pour atteindre ces objectifs (stratégie/définition des tâches) ?

Le processus d'élaboration du plan d'amélioration peut se dérouler comme suit : les cadres, en concertation avec les parties prenantes concernées,

1. rassemblent les propositions d'améliorations formulées dans le rapport d'auto-évaluation et regroupent ces propositions sous des thèmes communs ;
2. examinent les points à améliorer et les suggestions émises, puis formulent des actions d'amélioration tenant compte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
3. classent les actions d'amélioration par ordre de priorité au moyen des critères fixés pour évaluer leur impact (faible, moyenne, élevée) comme :

- l'importance stratégique de l'action (une combinaison de l'impact sur les parties prenantes,
- l'impact sur les résultats de l'organisation,
- la visibilité interne/externe
- la facilité de mise en œuvre des actions (examen du niveau de difficulté, des ressources nécessaires et de la rapidité d'exécution)

en tenant compte des notes attribuées par critère ou sous-critère qui donnent une idée de la performance des organisations dans tous les domaines.

4. désignent un responsable pour chaque action, fixent un calendrier de travail ainsi que des échéances et déterminent les ressources nécessaires (cf. annexe B).

Il peut être utile de rattacher les actions d'amélioration menées à la structure du CAF afin de conserver une vision claire de l'ensemble.

Recommandations

Bien qu'il soit admis que l'auto-évaluation avec le CAF marque le début d'une stratégie d'amélioration à long terme, l'évaluation révèlera inévitablement quelques domaines dans lesquels il est possible d'agir rapidement et facilement. La prise de mesures dans ces domaines contribuera à renforcer la crédibilité du programme d'amélioration, procurera un retour immédiat d'investissement en temps et en formation et incitera à poursuivre le processus, le succès engendrant le succès.
Il est judicieux d'associer aux activités d'amélioration les personnes ayant mené l'auto-évaluation. C'est généralement perçu comme gratifiant au plan personnel et renforce la confiance en soi et le moral. Ces personnes peuvent aussi devenir les ambassadeurs d'autres initiatives d'amélioration.

Enquête 2005 – Les membres du groupe d'auto-évaluation

Les membres du groupe d'auto-évaluation ont investi beaucoup d'énergie dans l'exercice, très souvent en sus de leur travail quotidien. Il est très fréquent qu'ils entament l'exercice en ayant quelques doutes sur, entre autres, son utilité et l'engagement des dirigeants ou en craignant les risques que comporte une attitude franche et honnête. Après quelques temps, cependant, la motivation et l'enthousiasme des membres du groupe s'accroissent lorsqu'ils se rendent compte que leurs travaux sont pris au sérieux. Au final, ils s'approprient pleinement les résultats. Les membres du groupe ont la capacité de devenir les candidats les plus motivés des équipes responsables des actions d'amélioration et ils devraient être traités conformément à ce rôle.

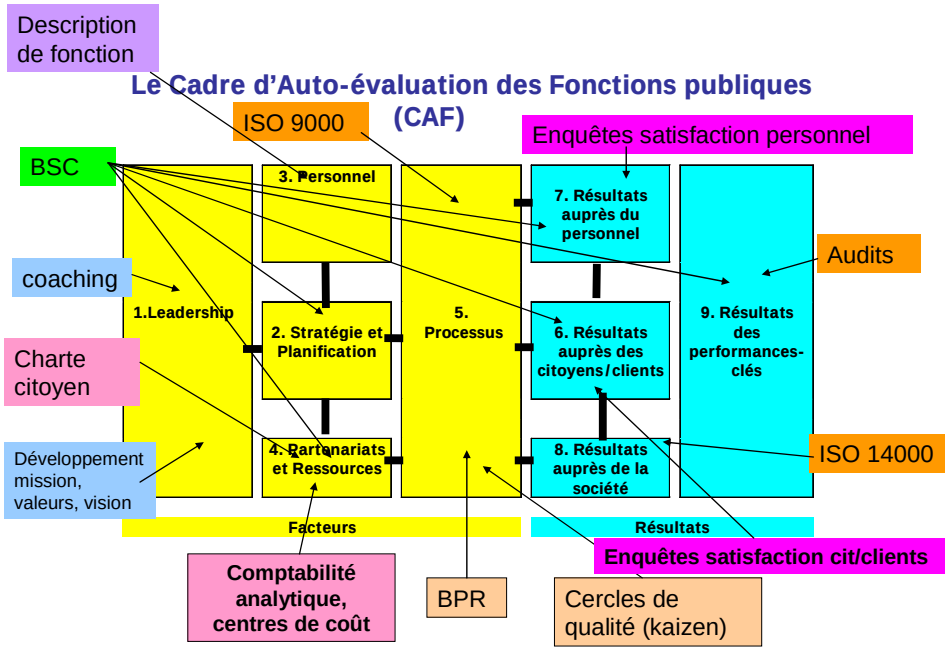
Dans l'idéal, le plan d'action découlant de l'auto-évaluation devrait être incorporé au processus de planification stratégique de l'organisation et devenir une partie intégrante de la stratégie globale de gestion de cette dernière.

Étape 8 - Diffuser le plan d'amélioration

Comme cela a été mentionné précédemment, la communication est l'un des facteurs-clés de réussite d'une auto-évaluation et des actions d'amélioration entreprises ultérieurement. Les actions de communication doivent fournir au groupe cible les informations requises sur le bon support au bon moment : non seulement préalablement à l'évaluation ou pendant celle-ci, mais aussi à l'issue de cette dernière. C'est à chaque organisation de décider si elle souhaite ou non diffuser le rapport d'auto-évaluation mais en tout état de cause, il est opportun d'informer l'ensemble du personnel des résultats de l'auto-évaluation, c'est-à-dire des principales conclusions de celle-ci, des domaines dans lesquels des mesures sont les plus nécessaires et des actions d'amélioration prévues. Si cela n'est pas fait, la possibilité de créer une plate-forme de changement et d'amélioration appropriée risque d'être perdue. Lors de la communication des résultats, il convient toujours de mettre l'accent sur les points forts de l'organisation et sur la manière dont elle entend s'améliorer encore davantage. Pourtant, il existe de nombreux exemples d'organisations qui tiennent leurs points forts pour acquis et oublient parfois de célébrer leurs réussites, ou ne réalisent pas à quel point il est important de le faire.

Étape 9 - Mettre en œuvre le plan d'amélioration

L'établissement d'un plan d'action hiérarchisant les mesures d'amélioration, comme exposé à l'étape 7, est primordial. La plupart des exemples présentés dans le modèle CAF peuvent être considérés comme un premier pas vers des actions d'amélioration. Les Bonnes pratiques et les outils de gestion existants peuvent être rattachés aux divers critères du modèle. La mise en œuvre des plans d'action CAF favorise un recours permanent aux outils de management tels le Tableau de Bord Prospectif (ou Balanced Scorecard), les enquêtes de satisfaction auprès des clients et du personnel, les dispositifs de gestion de la performance, etc.
Des exemples d'outils figurent dans le schéma ci-après.



La mise en œuvre de ces actions d'amélioration doit s'appuyer sur une démarche appropriée et cohérente, des règles de suivi et d'évaluation. Les échéances et les résultats attendus doivent être précisés. Un responsable doit être désigné pour chaque action (un « maître d'ouvrage ») et des scénarios alternatifs doivent être imaginés pour les actions complexes.

Tout processus de management par la qualité doit être fondé sur un suivi de la mise en œuvre et une évaluation régulière des produits/services et des résultats. Le suivi permet d'ajuster ce qui avait été planifié et de

vérifier quels objectifs ont été atteints ainsi que leur impact global. La détermination d'outils de mesure de la performance des actions (*indicateurs de performance**, critères de réussite, etc.) s'avère nécessaire pour améliorer le processus. Les organisations pourraient recourir au cycle PDCA pour gérer les actions d'amélioration qui, pour être pleinement mises à profit, devraient être intégrées aux procédures normales des organisations.

De plus en plus de pays utilisent le CAF pour organiser des prix d'excellence. L'auto-évaluation avec le CAF peut aussi conduire à une reconnaissance officielle dans les niveaux d'excellence établis par l'EFQM (www.efqm.org).

Enquête 2005 – Le CAF en tant qu'introduction au Management par la Qualité Totale

L'enquête révèle que l'emploi des outils de gestion ou d'amélioration de la qualité était relativement limité préalablement à la mise en œuvre du CAF. Les principaux outils utilisés sont les enquêtes de satisfaction auprès des citoyens/clients et du personnel, les audits internes et externes, la norme ISO 9000 avec ou sans certification, la gestion de projet et le Tableau de Bord Prospectif (ou Balanced Scorecard). Les utilisateurs espèrent se servir davantage de ces outils à l'avenir.

Étape 10 - Programmer le prochain exercice d'auto-évaluation

Le recours au cycle PDCA pour gérer le plan d'amélioration suppose la conduite d'une nouvelle évaluation au moyen du CAF.

Suivi des progrès réalisés et renouvellement de l'auto-évaluation

Une fois que le plan d'amélioration a été établi et que les changements ont commencé à être mis en œuvre, il est important de s'assurer que ces derniers ont des effets positifs et non négatifs sur des aspects dont l'organisation s'acquittait bien jusque-là. Certaines organisations ont intégré une auto-évaluation régulière à leur processus de planification des activités. Leurs évaluations sont programmées de manière à nourrir le processus annuel de fixation des objectifs et pour étayer leurs demandes de ressources financières.

Les tableaux d'évaluation du CAF sont des outils simples, mais néanmoins efficaces pour examiner la progression du plan d'amélioration.

Enquête 2005 – Le CAF est généralement réalisé sur une base bisannuelle

Les organisations reconnaissent que pour être efficace, le CAF doit être réalisé plusieurs fois. Il semble qu'une application tous les 2 ans soit privilégiée (44 % des sondés). Les investissements requis par l'exercice et le délai nécessaire à l'obtention de résultats dans le cadre des actions d'amélioration menées confortent ce point de vue.

Dix étapes pour améliorer les organisations au moyen du CAF

1ère phase - la préparation et l'organisation de l'auto-évaluation

Étape 1 : Décider comment organiser et planifier l'auto-évaluation

- veiller à ce que les dirigeants prennent une décision claire en concertation avec l'organisation
- définir la portée ou l'étendue de l'auto-évaluation ainsi que la l'approche choisie
- choisir un système de notation
- désigner un chef de projet

Étape 2 : Communiquer sur le projet d'auto-évaluation

- définir et mettre en œuvre un plan de communication
- encourager la participation du personnel à l'auto-évaluation
- communiquer avec toutes les parties prenantes aux différents stades du processus.

2ème phase – le processus d'auto-évaluation

Étape 3 *:* Constituer un ou plusieurs groupes d'auto-évaluation

- décider du nombre de groupes d'auto-évaluation
- créer, en tenant compte d'un ensemble de critères, un groupe d'auto-évaluation représentatif de l'ensemble de l'organisation dans tous ses aspects
- choisir le président du ou des groupes
- décider si l'encadrement supérieur doit prendre part au groupe d'auto-évaluation

Étape 4 *:* Organiser la formation

- organiser l'information et la formation de l'équipe de direction
- organiser l'information et la formation des membres du groupe d'auto-évaluation
- le chef de projet fournit une liste reprenant tous les documents pertinents
- définir les principales parties prenantes, les produits et les services fournis ainsi que les processus-clés

Étape 5 *:* Entreprendre l'auto-évaluation

- entreprendre l'évaluation individuelle
- rechercher le consensus au sein du groupe
- procéder à la notation

Étape 6 : Établir un rapport décrivant les résultats de l'auto-évaluation

- points forts et points à améliorer pour chaque sous-critère
- note
- proposition d'action d'amélioration

3ème phase – le plan d'amélioration et le choix des améliorations prioritaires

Étape 7 : Élaborer un plan d'amélioration

- classer les actions d'amélioration par ordre de priorité
- fixer des délais différenciés, mais réalistes, selon les actions
- incorporer le plan d'action à la procédure de planification stratégique

Étape 8 : Diffuser le plan d'amélioration

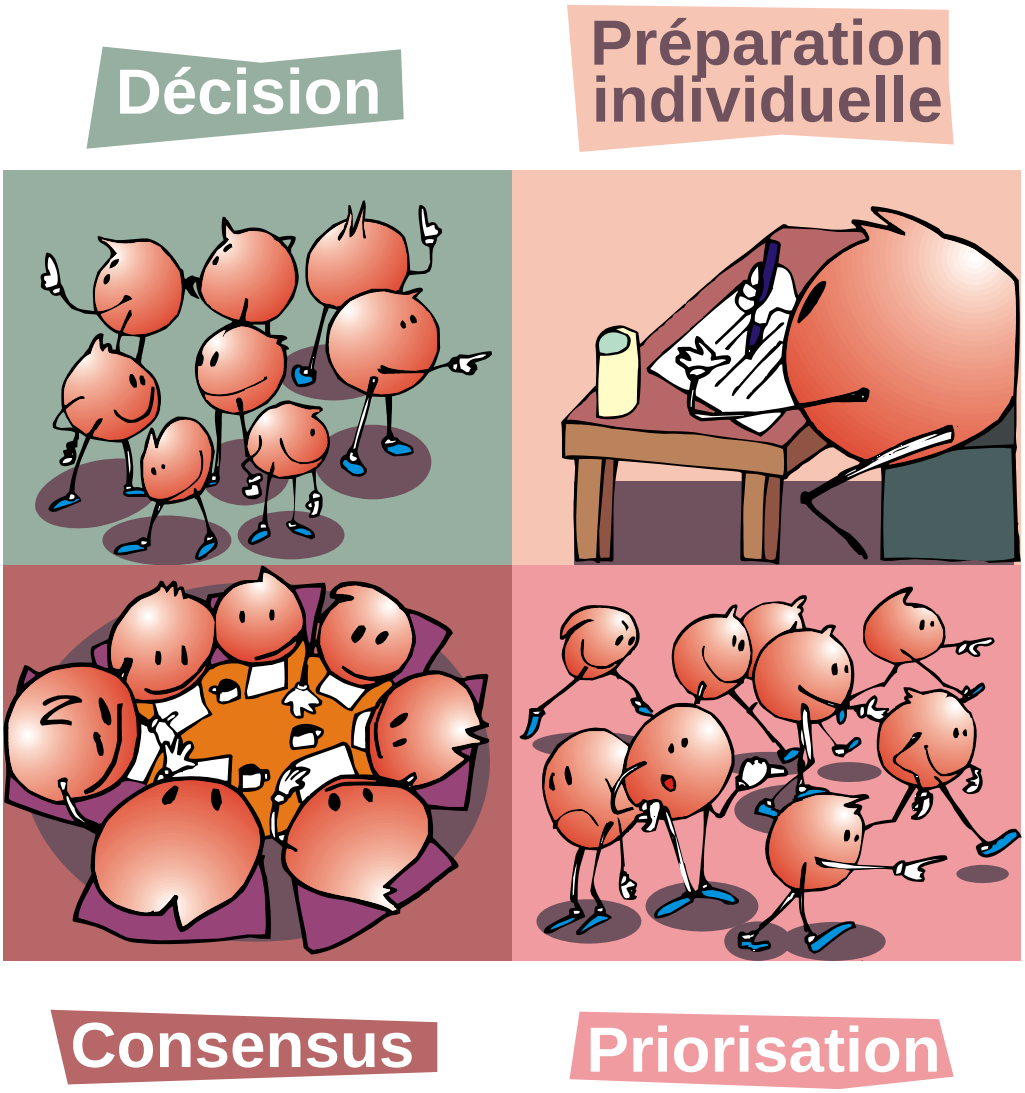
Étape 9 : Mettre en œuvre le plan d'amélioration

- désigner un responsable pour chaque action
- définir une démarche appropriée et cohérente pour le suivi et l'évaluation des actions d'amélioration, en se fondant sur le cycle PDCA
- mettre en place les outils de gestion appropriés de manière permanente

Étape 10 : Programmer le prochain exercice d'auto-évaluation

faire le bilan des actions d'amélioration par une nouvelle auto-évaluation

Quatre moments importants



Annexe – Fiche projet d'amélioration

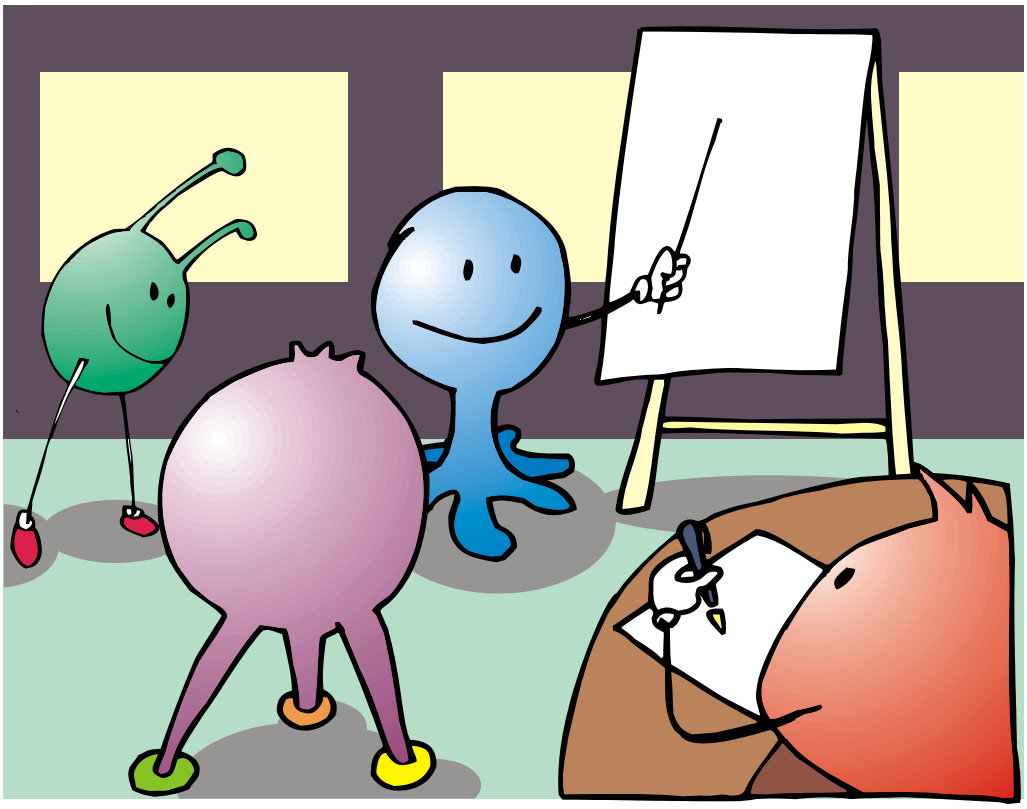
Programme d'action n° 1 : (ex. leadership)	
Action 1.1.	**description de l'action**
Sponsor(1)	
Responsable de l'action(2)	
Équipe chargée de l'action(3)	
Contact	
Portée	
Parties prenantes	
Points forts mis en évidence par l'auto-évaluation	
Contexte et domaines d'amélioration	
Alternatives à examiner	
Contraintes	
Ressources humaines requises (en nombre de personnes/jours)	
Budget	
Etapes de l'action	
Résultat attendu	
Date de début	
Date d'achèvement estimée	
Retard éventuel et raison(s) du retard	

(1) Sponsor : la plus haute autorité responsable du programme qui souhaite engager une action particulière ; elle peut être considérée comme l'utilisateur final

(2) la personne ou le service responsable de l'action

(3) les personnes désignées pour mettre en œuvre l'action ; il peut s'agir de personnes internes ou externes à l'organisation

L’apprentissage par échange d’expériences ou Bench learning



1. Définition

La mise en place d'un projet d'apprentissage par échange d'expériences (benchlearning) ou d'analyses comparatives (benchmarking) vise avant tout à trouver des moyens d'action plus efficaces, en vue d'améliorer les performances globales d'une organisation. En règle générale, un tel projet s'inspire des résultats plus satisfaisants enregistrés dans d'autres organisations. Dans sa forme la plus simple, l'analyse par échange d'expériences consiste, pour une organisation, à rechercher des organisations avec lesquelles il sera possible d'établir des comparaisons en termes de mode de fonctionnement et de performance. Elle peut s'avérer un outil efficace pour le développement organisationnel, étant donné qu'elle repose sur des principes élémentaires de bon sens tels que « ne pas réinventer la roue » ou encore « tirer des enseignements des expériences des autres ». Le CAF, à l'instar d'autres outils d'analyse organisationnelle adaptés, peut être mis au service de cet objectif.

Contrairement à l'analyse comparative classique, l'apprentissage par échange d'expériences n'implique pas nécessairement la recherche d'organisations comparables et l'utilisation d'indicateurs clairs pour des comparaisons directes. Cette technique met plus l'accent sur l'apprentissage auprès des autres que sur l'établissement de comparaisons. L'objectif final est de tirer des enseignements des points forts identifiés chez d'autres organisations, de s'instruire au contact de celles-ci, de chercher à s'inspirer de ces enseignements dans son propre travail et d'éviter de répéter les erreurs que d'autres ont déjà commises, tout en en tirant les leçons. Il s'agit d'un processus actif, continu, et non d'une simple comparaison d'éléments de référence (faits et mesures).

Les Bonnes pratiques sont généralement inhérentes à l'apprentissage par échange d'expériences (benchlearning). Les partenaires choisis dans ce cadre devraient être des organisations recourant à de Bonnes pratiques susceptibles, après avoir été adaptées et mises en œuvre dans votre propre organisation, de conduire à une amélioration des performances. Il est important de souligner que la recherche de partenaires ne devrait pas se limiter à des organisations similaires : l'innovation naît souvent du contact avec des partenaires différents, issus d'autres secteurs. En appliquant dans votre propre organisation ce que vous avez appris par le biais du Bench learning, vous créez inévitablement vos propres Bonnes pratiques.

2. Le CAF et l'apprentissage par échange d'expériences (Bench learning)

L'auto-évaluation est une étape préliminaire au benchlearning et aux changements qui en découleront, car elle permet d'ausculter l'organisation, d'en connaître et d'en comprendre les points forts et les points à améliorer. Avant de commencer, il est essentiel d'avoir une idée claire des performances de l'organisation, afin de décider des domaines/critères qui serviront de référence au processus d'amélioration.

L'apprentissage par échange d'expériences dans le cadre du CAF suppose une organisation qui a évalué ses performances, au moins dans quatre domaines :

1. Les ressources humaines
2. Les citoyens
3. L'environnement dans lequel l'organisation opère
4. La performance globale de l'organisation

L'évaluation des résultats dans ces domaines-clés fournit une vue d'ensemble de ce qu'une organisation accomplit, tout en apportant des données et des éléments de mesure pertinents relatifs à la performance.
Néanmoins, pour bénéficier de tous les avantages potentiels d'un apprentissage par échange d'expériences, il faut aussi examiner la question de la gouvernance et la manière dont l'organisation est gérée. C'est le rôle des critères du modèle CAF relatifs aux facteurs. Ces critères détaillent la manière dont l'organisation aborde la définition des objectifs, le développement des ressources humaines, la fonction d'encadrement, la gestion des autres ressources et les processus, par exemple.

Chaque fonction, processus et tâche de l'organisation peut donner lieu à un apprentissage par échange d'expériences. L'utilité du CAF dans ce contexte est de proposer un cadre, qui inclut 9 critères et 28 sous-critères qui peut servir à identifier les domaines dans lesquels l'organisation a des marges d'amélioration et permettre ainsi de rechercher les partenaires appropriés, c'est-à-dire ceux qui ont au contraire obtenu de bons résultats dans les domaines concernés.

Une auto-évaluation au moyen du CAF devrait conduire à l'établissement d'un plan d'action ciblé sur les domaines à améliorer. L'apprentissage par échange d'expériences avec d'autres organisations n'est qu'un moyen parmi d'autres de concrétiser ces actions d'amélioration. À l'instar de

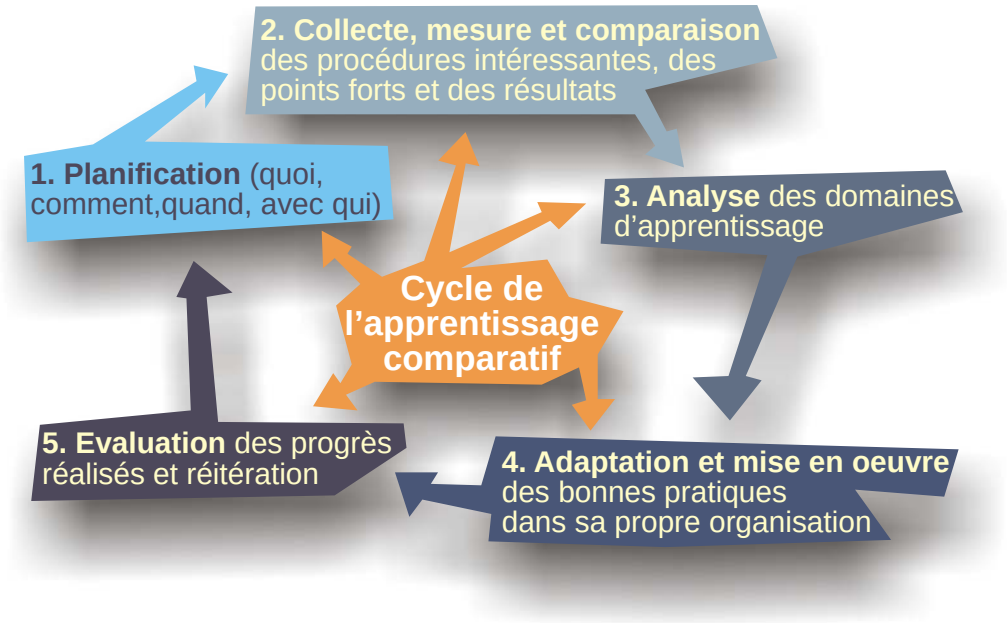
l'auto-évaluation, l'apprentissage par échange d'expériences implique nécessairement une idée de continuité et d'amélioration des performances sur le long terme.

Étant donné l'utilisation croissante du CAF en Europe, il est devenu plus facile de trouver des partenaires pour l'apprentissage par échange d'expériences par cet intermédiaire. Le centre de ressources CAF de l'Institut européen d'administration publique (IEAP), avec l'aide des correspondants nationaux et de son réseau d'organisations, recense les utilisateurs du CAF en Europe et les invite à enrichir la base de données IEAP de leurs Bonnes pratiques.
Lorsqu'elle s'inscrit comme utilisateur CAF sur le site Internet de l'Institut Européen d'Administration Publique - www.eipa.eu - une organisation a la possibilité de fournir des renseignements détaillés sur elle-même, les notes obtenues dans le cadre de l'exercice d'auto-évaluation (facultatif et confidentialité assurée) et des informations sur ses Bonnes pratiques.
En mettant à disposition des informations-clés, la base de données peut aider les organisations du secteur public à identifier des partenaires grâce à une recherche d'utilisateurs CAF par pays, par secteur d'activité ou par domaine de Bonnes pratiques. Les informations seront données en anglais.
Le site belge : www.publicquality.be présente le même type de base de données et permet de s'y inscrire dans une des 2 langues nationales : le français ou le néerlandais. La recherche de partenaires potentiels se limitera au contexte national.

3. Le cycle et le projet d'apprentissage par échange d'expériences

Pour schématiser, l'apprentissage par échange d'expériences peut être représenté par un cycle en cinq étapes :

1. Planification
2. Collecte, mesure et comparaison
3. Analyse
4. Adaptation et mise en œuvre
5. Évaluation et réitération



1. Planification

La première étape d'un projet de benchlearning consiste à rechercher, identifier et contacter des partenaires potentiels. De tels projets peuvent faire intervenir deux partenaires ou plus. Quoiqu'il en soit, il est essentiel de nommer un chef de projet dans chaque organisation. Un coordinateur peut aussi être désigné parmi les participants, qui doivent s'entendre sur les domaines à couvrir et/ou les résultats vers lesquels tendre, en définissant les rôles et les contributions de chacun. Il convient de toujours veiller à équilibrer les contributions fournies par les partenaires et les avantages qu'ils en retirent, de sorte que tout le monde soit gagnant. Les partenaires devraient aussi définir ensemble un code de conduite qui peut inclure le respect des échéances fixées, de règles de confidentialité, de gestion et de protection de l'information.

2. Collecte, mesure et comparaison

Au cours de la deuxième étape, les procédures et les suggestions dignes d'intérêt qui émanent des organisations partenaires dans le cadre de la recherche de solutions aux problèmes identifiés sont collectées, ainsi que les résultats obtenus dans les domaines correspondants. Ces données peuvent être collectées au moyen de questionnaires soigneusement préparés, lors de réunions de participants et/ou par des visites sur place. Il conviendrait de comparer et/ou de mesurer toutes les informations ainsi réunies, qu'elles se rapportent à une réussite ou à un échec, et d'identifier les différences existantes et les conditions préalables à une réussite.

3. Analyse

La troisième étape est celle de l'analyse. Les organisations participantes sont invitées à déterminer l'origine des problèmes apparus dans chaque domaine. Il leur est demandé, dans la mesure du possible, de remonter aux racines des problèmes et de comprendre en quoi l'identification des causes peut être déterminante pour s'orienter vers des solutions. Une fois les causes sous-jacentes identifiées, il est nécessaire de choisir ou d'adapter certaines Bonnes pratiques ou d'identifier d'autres solutions potentielles. Il est également recommandé que les participants établissent la raison pour laquelle certaines procédures, certains résultats ou certaines méthodes s'avèrent plus appropriés et plus efficaces que d'autres et étayent leurs conclusions.

4. Adaptation et mise en œuvre

La quatrième étape concerne la mise en œuvre. Il s'agit de sélectionner les bonnes idées, suggestions, procédures et solutions, avant de les introduire dans la vie quotidienne de l'organisation. À ce stade, l'accord, l'implication et la participation sans réserve des agents sont indispensables à la réussite de l'opération. Bien entendu, les agents devraient être informés de l'avancement du projet à toutes les étapes, par les circuits de communication habituels de l'organisation.
Un rapport final devrait être rédigé, assorti d'une liste de suggestions de Bonnes pratiques complétée par les moyens de mise en œuvre et les résultats attendus.

5. Évaluation et réitération

L'étape finale consiste à dresser un bilan des résultats du projet. Les résultats du projet d'apprentissage par échange d'expériences font l'objet d'une évaluation qui oriente les décisions à prendre pour la suite. Les étapes suivantes peuvent notamment impliquer une amélioration des processus existants, qui intègre les nouvelles suggestions/idées. Le point à retenir ici est que l'amélioration continue est un processus dynamique qui concerne toutes les parties en présence et nécessite donc la contribution de tous. Afin de pouvoir mesurer en continu les progrès réalisés, il est essentiel d'assurer un suivi de l'avancement du projet. Il est donc recommandé que les organisations réitèrent l'exercice d'auto-évaluation sur la base du CAF.

Écueils à éviter

- Se limiter à son propre secteur dans la recherche de partenaires pour un projet d'apprentissage par échange d'expériences. Certains processus tels que la mesure de la satisfaction du citoyen ou des collaborateurs – bien que conduits dans des secteurs différents – sont communs et peuvent donner lieu à des comparaisons valables entre différents types d'organisations. Il s'agit de sortir des sentiers battus ;

- se concentrer uniquement sur la mesure de la performance, sans tenir compte des processus et des activités qui conduisent à de Bonnes pratiques;

- s'attendre à ce que l'analyse comparative soit rapide ou facile ;

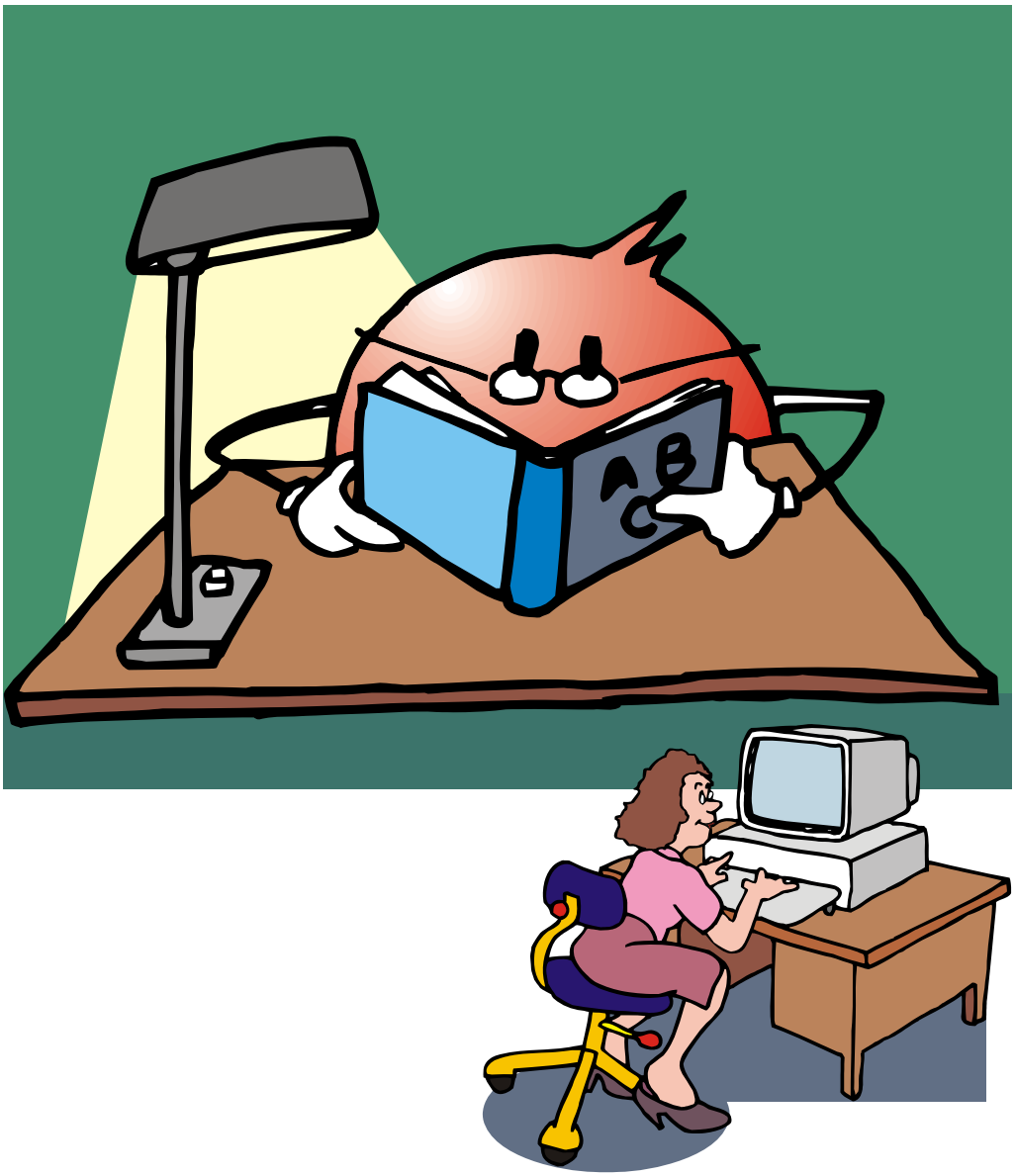
- consacrer trop de temps et de ressources à une étape spécifique du projet ;

- partir du principe que toutes les composantes de l'organisation sont comparables à celles d'autres organisations ;

- demander des informations sans être prêt à partager les siennes et, inversement, attendre d'autres organisations qu'elles diffusent des informations qui ont un impact financier (ex : la concurrence entre écoles) pour elles. Cependant, l'expérience montre que la plupart des organisations partagent volontiers des informations si un partenariat équilibré est établi dès le départ. Le respect mutuel et le travail dans un véritable esprit de partenariat déterminent le succès des projets d'apprentissage par échange d'expériences ;

- plus le processus d'apprentissage par échange d'expériences est long, plus il est difficile d'entretenir la motivation et l'implication des personnes censées soutenir l'action et sa mise en œuvre.

GLOSSAIRE



Administration électronique (e-gov)
Utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les administrations publiques. Combinée avec les changements organisationnels et l'acquisition de nouvelles compétences, elle contribue à améliorer les services publics et les processus démocratiques ainsi qu'à renforcer l'adhésion aux politiques publiques. L'administration électronique (e-gov) est considérée comme un facteur d'amélioration de l'administration et d'accroissement de son efficience. Elle peut permettre de faciliter l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques et peut aider le secteur public à répondre aux exigences a priori incompatibles de fourniture de services plus nombreux et de meilleure qualité avec moins de moyens.

Amélioration continue : principe permettant, par l'application régulière du PDCA, d'accroître la qualité de l'organisation, via l'évaluation de ses processus par les acteurs concernés

Analyse SWOT
Analyse des forces (Strengths), faiblesses (Weaknesses), opportunités (Opportunities) et menaces (Threats) concernant une organisation

Analyse comparative (benchmarking) et apprentissage par échange d'expérience (Bench learning)
Il existe de nombreuses définitions de ce terme mais elles incluent toutes l'idée de comparaison.
L'analyse comparative consiste tout simplement à procéder à des comparaisons avec d'autres institutions ou d'autres organisations puis de tirer des enseignements de ces comparaisons. (Source : code de conduite européen du benchmarking).
Dans la pratique, l'analyse comparative inclut généralement :

- la comparaison régulière de certains aspects de la performance (fonctions ou processus) avec les institutions ou organisations réputées pour leurs Bonnes pratiques ; il est parfois fait référence à la notion de « meilleur du classement » mais dans la mesure où la notion de « meilleur » est sujette à caution, l'adjectif « bon » est préféré ;
- l'identification des aspects sur lesquels la performance peut être améliorée ;
- la recherche de nouvelles démarches d'amélioration de la performance ;
- la mise en œuvre effective de ces améliorations ;
- la réalisation d'un suivi, en contrôlant les progrès réalisés et en étudiant les avantages retirés.

Dans les administrations publiques européennes, l'analyse comparative permet surtout d'apprendre des autres, de sorte qu'aujourd'hui, on parle plus communément d'apprentissage par échange d'expériences (Bench learning). En effet, apprendre à améliorer les performances par la mise

en commun et le partage des connaissances, des informations et parfois des ressources est reconnu comme un moyen efficace pour introduire des changements organisationnels, avec pour avantages la réduction des risques, l'efficience et le gain de temps.

Analyse comparative stratégique (benchmarking stratégique)
L'analyse comparative stratégique est utilisée par les organisations qui cherchent à améliorer leur performance globale, en étudiant les stratégies à long terme et les démarches globales des organisations les plus performantes. Elle implique la comparaison d'éléments tels que les compétences fondamentales, le développement de nouveaux produits et services, la pondération stratégique des activités ou la capacité à faire face aux évolutions extérieures.

Approche (ou communication) ascendante (Bottom-up)
Sens du flux des informations ou des décisions, qui part de la base de l'organisation vers les niveaux supérieurs. Antonyme : « Descendant ». (Top-down).

Approche (ou communication) transversale (ou horizontale)
Sens du flux des informations ou des décisions entre des niveaux équivalents de l'organisation.

Approche (ou communication) descendante (Top-down)
Sens du flux des informations ou décisions, qui part des niveaux supérieurs vers la base de l'institution. Antonyme : « Ascendant » (bottom-up)

Audit
Fonction d'expertise indépendante qui consiste à examiner et évaluer les activités d'une organisation et ses résultats. Les audits peuvent revêtir plusieurs formes

- financier,
- opérationnel,
- informatique,
- social
- de conformité (contrôle de la conformité aux règles)

Trois niveaux d'activité de contrôle peuvent être distingués:

- *le contrôle interne ou contrôle de gestion*, effectué par la direction (contrôle des processus et de leurs résultats,
- *l'audit interne*, effectué par une unité autonome de l'organisation, il valide les systèmes de contrôle interne et contrôle l'efficacité de la gestion interne de l'organisation ;

- *l'audit externe*, effectué par un organisme indépendant extérieur à l'institution, il valide l'audit interne. Par exemple, la Cour des Comptes pour l'aspect financier.

Autonomisation (empowerment)
Processus consistant à accorder davantage de pouvoirs à un individu ou à un groupe d'individus dans le processus de prise de décision. L'autonomisation inclut la responsabilisation et la délégation de pouvoir. Elle peut s'appliquer aux citoyens ou aux agents de l'organisation.

Balanced Scorecard : voir « Tableau de Bord Prospectif »

Bench learning : voir « Apprentissage par échange d'expériences »

Benchmarking : voir « Analyse comparative »

Bonnes/meilleures pratiques
Méthodes et démarches qui conduisent à des résultats transférables. L'expression « meilleure pratique » est relative. Elle est parfois utilisée pour simplement attirer l'attention sur des pratiques professionnelles innovantes ou intéressantes, identifiées suite à une analyse comparative. Comme pour l'analyse comparative, il est préférable de parler de « Bonne pratique » devant l'impossibilité d'être sûr qu'il n'y en a pas de meilleures.

Brainstorming : voir « Remue-méninges »

Cartographie des processus
Représentation graphique des séries d'actions qui lient les processus.

Citoyen/client
Terme utilisé pour désigner les membres de la population qui en tant citoyens et contribuables sont bénéficiaires des services d'une administration et de ses résultats.

Code de conduite
Peut être implicite ou explicite. Règles et recommandations de comportement à l'intention de personnes, de groupes professionnels, d'équipes ou d'organisations. Les codes de conduite peuvent également s'appliquer à des activités spécifiques telles que l'audit ou l'analyse comparative. Ils se réfèrent souvent à des normes éthiques.

Compétences
Connaissances, aptitudes et comportements qu'une personne applique en situation professionnelle. Lorsqu'un individu est capable de mener à bien une tâche, on considère qu'il a atteint un certain niveau de compétence.

Conflit d'intérêts
Dans le secteur public, expression qui désigne le conflit entre la mission publique et l'intérêt personnel du fonctionnaire concerné, dans lequel l'intérêt personnel de ce dernier est susceptible d'influer de manière inappropriée sur l'exécution de sa charge. Même en l'absence de preuve de comportement inadéquat, un conflit d'intérêts peut en donner l'apparence et entamer la confiance placée dans la capacité de cette personne à se comporter de manière appropriée.

Consensus
Désigne le fait de parvenir à un accord, généralement à la suite de l'auto-évaluation personnelle, lorsque les évaluateurs se réunissent afin de comparer et discuter de leurs évaluations et de leurs notations. Ce processus s'achève généralement par un accord entre évaluateurs sur le diagnostique et la notation de chaque sous-critère.

Culture de l'organisation
Ensemble des comportements, des éthiques et des valeurs qui sont transmis, mis en pratique et renforcés par les membres de l'organisation, et qui sont influencés par les traditions et les systèmes nationaux, sociopolitiques et juridiques.

Cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) ou roue de Deming
Cycle de quatre étapes qui doit être suivi pour réaliser l'amélioration continue, décrit par Deming :
- *P (Plan)* pour planifier (phase de projet)
- *D (Do)* pour développer ou réaliser (phase d'exécution)
- *C (Check)* pour contrôler (phase de contrôle des résultats).
- *A (Act)* pour adapter (phase d'action, d'adaptation et de correction).

Ce cycle souligne que tout programme d'amélioration doit débuter par une planification soigneuse, aboutir à une action effective, être contrôlé et éventuellement adapté avant d'entamer un nouveau cycle.

Développement durable
Développement apte à répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité de répondre aux besoins des générations du futur

Diagramme de processus, diagramme de flux (flow chart)
Représentation graphique des successions d'actions qui composent un processus.

Dirigeants
Terme traditionnellement associé aux responsables de l'organisation.

Diversité

Se rapporte à la différence. Peut faire référence aux valeurs, aux attitudes, à la culture, à la philosophie ou aux convictions religieuses, aux connaissances, aux qualifications, à l'expérience et au mode de vie des différents groupes ou individus à l'intérieur d'un groupe. Elle peut également se référer au genre, à l'orientation sexuelle, à l'origine nationale ou ethnique, au handicap ou à l'âge. Dans le cas d'une administration publique, on parlera de diversité si l'organisation est le reflet de la société qu'elle sert.

E, règle des 5 E

La règle des 3 E (économie, efficacité et efficience), largement utilisée dans le secteur public, s'est récemment élargie à l'éthique et à l'environnement, créant ainsi la règle des 5 E utile pour la gestion de la qualité (voir définitions ci-dessous).

Économie

Économie et économiser se réfèrent à une gestion financière prudente, notamment la réduction des coûts à l'aide de processus d'achat plus efficients et la réalisation d'économies financières.

Efficacité

Mesure la relation entre l'objectif fixé et l'impact, les effets ou les résultats obtenus.

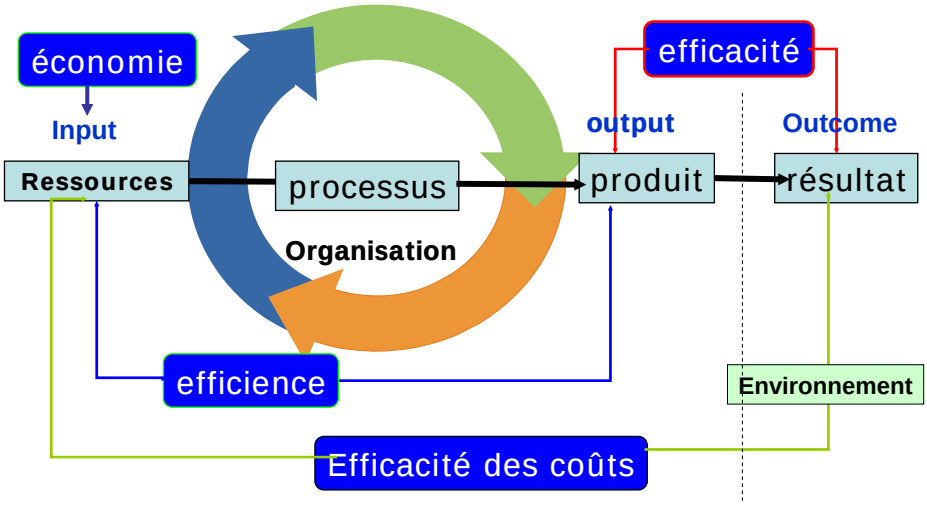
Efficience

Produits ou services obtenus par rapport aux moyens ou aux coûts déployés. L'efficience et la productivité peuvent être considérées comme une seule et même notion.

Encadrement (leadership)

Terme se référant aux responsables hiérarchiques composant la ligne de commandement de l'organisation.

Performance



e-gov : voir Administration électronique

Éthique

Dans le service public, l'éthique peut se définir comme l'ensemble des normes et valeurs communes auxquelles les agents souscrivent dans l'exercice de leurs tâches. La nature morale de ces valeurs/normes peut être implicite ou explicite, permet de décider ce qu'il convient de considérer comme un comportement approprié ou inapproprié, bon ou mauvais. Alors que les valeurs servent de principes moraux, les normes peuvent également définir ce qui, dans une situation donnée, est approprié d'un double point de vue juridique et moral.

Évaluation

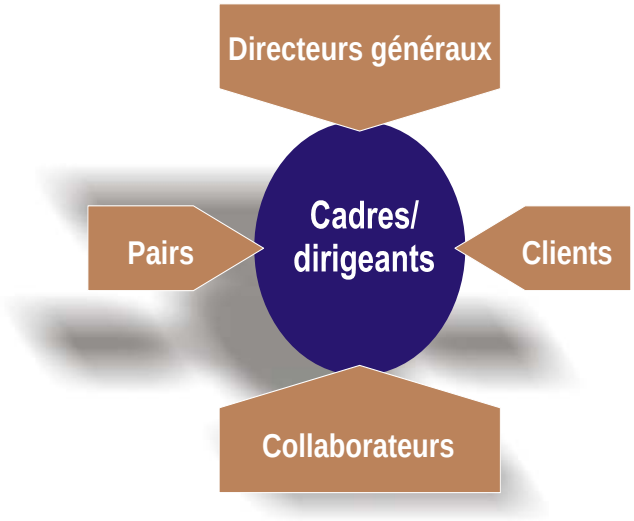
Fait d'examiner si les actions menées ont produit les effets escomptés et si d'autres actions auraient été susceptibles de produire un meilleur résultat à un coût moindre.

Évaluation des performances

Cette notion s'entend dans un contexte de gestion. En général, le système de gestion d'une organisation inclut l'évaluation des performances des agents. Cette pratique aide à effectuer un suivi des performances des services et de la structure dans son ensemble, en agrégeant les performances individuelles aux différents niveaux de l'organisation. L'entretien d'évaluation individuel entre l'agent et son supérieur hiérarchique est la méthode d'évaluation la plus courante.

Pendant l'entretien, outre l'évaluation de la performance, d'autres aspects peuvent être examinés, notamment le niveau de compétence professionnelle de l'intéressé et les compétences pour lesquelles au contraire des besoins de formation peuvent être identifiés. Dans toute démarche de Management par la Qualité Totale, le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), fondé sur l'amélioration continue, est appliqué au niveau individuel : il s'agit de planifier (PLAN) le travail à exécuter pour l'année à venir, de réaliser (DO) ce travail, de contrôler (CHECK) les résultats de ce travail pendant l'entretien d'évaluation des performances et d'apporter des adaptations (ACT), c'est-à-dire adapter les objectifs, les moyens, les compétences l'année suivante, si nécessaire.
Il existe plusieurs manières de rendre l'évaluation des performances plus objective :

- *L'évaluation ascendante*, selon laquelle les cadres/dirigeants sont évalués par les agents placés directement sous leur autorité ;
- *L'évaluation à 360°*, dans laquelle les cadres/dirigeants sont évalués par différentes sources : les directeurs généraux, leurs pairs, leurs collaborateurs et par les clients.



Excellence

Caractérise une pratique remarquable de management d'une organisation et d'obtention des résultats fondée sur les concepts fondamentaux de management par la qualité totale formulés par l'EFQM, au nombre desquels figurent l'orientation résultats, l'orientation clients, le leadership et la constance des objectifs, le management par les processus et les faits, l'implication des personnes, l'amélioration

continue, l'innovation, les partenariats fondés sur des avantages réciproques et la responsabilité sociale de l'organisation.

Facteur critique de succès (FCS)- Critical Success Factor (CSF)

Conditions préalables qui doivent être remplies pour qu'un objectif stratégique puisse être atteint. Ce facteur met en lumière les activités ou les résultats pour lesquels il est essentiel d'obtenir une performance satisfaisante afin que l'organisation réussisse.

Gestion des ressources humaines

Gestion du personnel, développement et exploitation des connaissances, du savoir-faire et du potentiel des agents d'une organisation à l'appui de la stratégie, du plan d'action et du fonctionnement efficace des processus.

Gestion des connaissances (Knowledge management)

Gestion explicite et systématique des connaissances indispensables et des processus associés de création, d'organisation, de diffusion, d'utilisation et d'exploitation des connaissances.
Il est important de noter que les connaissances recouvrent à la fois les connaissances implicites (informelles, pratiques, exprimées par l'action) et les connaissances explicites (codifiées et exprimées sous forme d'informations dans des bases de données, des documents, etc.). Un programme de qualité en la matière sera un programme qui s'attache à l'enrichissement et à la transmission des connaissances appartenant à ces deux catégories. Dans la plupart des organisations, les connaissances les plus vitales sont souvent celles qui ont trait aux clients ou bénéficiaires, aux processus, aux produits et services (adaptées aux besoins des utilisateurs), aux ressources humaines, à la mémoire de l'organisation (en tirant des enseignements du passé ou de tout autre aspect de l'organisation), aux relations, les outils de la connaissance, qui permettent de mesurer et de gérer le capital intellectuel de l'organisation. Une grande variété de pratiques et de processus est utilisée pour la gestion des connaissances. Au nombre des plus courants, il convient de citer les communautés de pratiques qui permettent d'échanger notamment les connaissances implicites.

Gestion du changement

La gestion du changement implique à la fois d'impulser les changements nécessaires dans l'organisation, phase généralement précédée par l'élaboration de calendriers de modernisation et de réforme, et de maîtriser la dynamique du changement en organisant, en mettant en œuvre et en soutenant et accompagnant le changement.

Gouvernance
Les principaux éléments d'une bonne gouvernance publique sont déterminés par un cadre de référence pour l'autorité et le contrôle. Ce cadre couvre l'obligation de rendre compte de la réalisation des objectifs, la transparence des actions et du processus de prise de décision à l'égard des parties prenantes, l'efficience et l'efficacité, la réactivité aux besoins de la société, la capacité à anticiper les problèmes et les tendances et, enfin, le respect de la législation et de la réglementation.

Indicateurs
Instruments de mesure permettant d'indiquer les résultats d'une action.

Indicateurs de performance
Désignent les nombreuses mesures opérationnelles utilisées dans l'administration publique pour aider à
- *contrôler*
- *comprendre*
- *anticiper et*
- *améliorer son fonctionnement et sa performance*.

Plusieurs termes sont utilisés pour la mesure de la performance d'une organisation : résultats, mesures, indicateurs ou paramètres. Toutefois, la terminologie de la mesure n'est pas très importante en soi : l'important est d'utiliser des termes qui « parlent » et qui sont familiers. Selon le principe de Pareto, 80% des résultats sont obtenus à partir d'environ 20 % de ce qui est produit. Il est donc important de mesurer au minimum les performances des processus essentiels à la réalisation des résultats souhaités (performances clés).

Indicateurs de satisfaction
Permettent de mesurer la qualité perçue par les citoyens/clients et les parties prenantes concernées

Innovation
Processus qui consiste à traduire les bonnes idées en nouveaux services, processus, outils, systèmes et interactions humaines Une organisation peut être qualifiée d'innovante lorsqu'une tâche existante est accomplie d'une manière inédite ou lorsque l'organisation propose à ses clients un service nouveau et d'une manière différente (service en libre accès via Internet, par exemple).

ISO (International Organisation for Standardization)
L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est un réseau mondial qui identifie les normes internationales requises par les entreprises, les administrations et la société, qui les développe en partenariat avec les secteurs appelés à les appliquer, qui les adopte en suivant des procédures transparentes fondées sur la consultation des

partenaires nationaux et les publie en vue de leur application dans le monde entier.
Les normes ISO définissent les exigences requises pour les produits, services, processus, matériaux et systèmes à la pointe de la technique et les Bonnes pratiques en matière de contrôle de conformité, de management et d'organisation.

Management (le) : Voir cadre (Leader)

Management par la qualité totale ou Total Quality Management (TQM)
Philosophie de management centrée sur le client, cherchant à améliorer de manière continue les processus au moyen d'outils analytiques et d'un travail d'équipe associant tous les collaborateurs. Il existe plusieurs modèles de management par la qualité totale, celui de l'EFQM, le CAF, le Malcolm Baldrige (USA) et le modèle ISO 9004 étant les plus couramment utilisés.

Mesure de la perception
Mesure des impressions et des opinions subjectives d'une personne ou d'un groupe de personnes, par exemple la perception qu'a un client de la qualité d'un produit ou d'un service. Cette mesure s'effectue à l'aide d'indicateurs de satisfaction.

Mission
Description de ce qu'une organisation devrait réaliser pour ses parties prenantes. Dans le cas d'une organisation du secteur public, la mission résulte d'une *politique publique**, de mandats officiels et/ou de textes réglementaires
La mission est la raison d'être de l'organisation.
Les objectifs ultimes qu'une organisation s'emploie à réaliser dans le contexte de sa mission sont définis dans sa vision.

Moyens (input)
Informations, connaissances, ressources matérielles ou autres, de quelque nature que ce soit, utilisées à des fins de production.

Objectifs (buts/cibles)
Formulation de la situation vers laquelle l'organisation tend, décrivant les résultats ou les effets désirés tels que définis dans la mission de l'organisation.

- *Objectifs stratégiques*

Objectifs globaux à moyen et long terme indiquant l'orientation générale que l'organisation souhaite prendre. Décrivent les résultats ou effets auxquels elle souhaite au final parvenir.

- *Objectifs opérationnels*

Formulation concrète des objectifs stratégiques, par exemple au niveau d'une unité. Un objectif opérationnel peut être immédiatement traduit en un ensemble d'activités et de tâches.

Il est recommandé que les objectifs respectent le modèle **SMART** :

- (*Specific*) : spécifiques et précis
- (*Measurable)* : mesurables, quantifiés
- (*Achievable*) : réalisables
- (*Realistic*) : réalistes (existe-t-il des ressources suffisantes ?)
- (*Timed*) : définis dans le temps, assortis d'un calendrier gérable

Obligation de rendre compte

Obligation de répondre des responsabilités qui ont été attribuées et acceptées et de rendre compte de l'utilisation et de la gestion des ressources confiées. Les personnes qui acceptent cette obligation sont tenues de répondre à toute question et de rendre compte à leurs interlocuteurs des ressources et des opérations qui sont placées sous leur contrôle.

Organisation apprenante

Organisation au sein de laquelle les agents améliorent en continu leur capacité d'atteindre les résultats qu'ils souhaitent, où des modes de pensée innovants et l'esprit d'ouverture sont encouragés, où les aspirations collectives peuvent s'épanouir, et où les agents sont en permanence en situation d'apprentissage dans le cadre de l'organisation tout entière.

Organisation publique/administration publique

Entité qui concourt à la fourniture de services publics placée sous le contrôle de l'autorité politique (nationale, fédérale, régionale ou locale). Ceci inclut les organisations qui traitent de la formulation de politiques et de l'application de la loi, c'est-à-dire des matières qui ne peuvent pas être considérées strictement comme des services.

Outcome : voir « résultat »

Output : voir produit ou service

Partenariat

Collaboration avec d'autres parties internes ou externes à l'organisation pour atteindre un but commun, créant ainsi de la valeur ajoutée pour l'organisation et ses clients/parties prenantes.

Parties prenantes (stakeholders)
Tous ceux qui ont un intérêt dans les activités de l'organisation. On peut généralement classer les parties prenantes en 4 catégories : l'autorité politique, les partenaires, les citoyens/clients et le personnel considéré comme la partie prenante la plus importante.
Exemples : les ministres et leur cabinet, les médias, les partenaires publics ou privés (banques, asbl,…), les organismes non gouvernementaux (ONG), les syndicats sont aussi des parties prenantes.

Performance
Mesure du degré de réalisation des objectifs atteints par une personne, une équipe, une organisation ou un processus.

Personnel
Tous les individus employés par l'organisation (agents à plein temps, agents à temps partiel et personnel temporaire).

Plan d'amélioration ou d'action
Document traduisant les résultats de la priorisation et présentant les actions à entreprendre, la répartition des responsabilités, les objectifs fixés dans le cadre de la réalisation des projets (par exemple, les buts à atteindre, les échéances à respecter) ainsi que les moyens nécessaires (ressources humaines, financières ou techniques).
En suivant ces différentes étapes, le propriétaire ou pilote du processus se donne les moyens d'améliorer en permanence ce dernier.

Politique publique
Ligne d'action délibérément suivie par les institutions et responsables gouvernementaux pour résoudre un problème ou une question d'intérêt public. Cela recouvre aussi bien l'action du gouvernement que l'absence d'action de sa part, la prise de décisions ou l'absence de décision et cela implique que des choix soient opérés entre différentes solutions concurrentes.

Preuve tangible
Informations étayant une affirmation ou un fait. La preuve est considérée comme essentielle pour parvenir à une conclusion ou un à jugement de nature définitive.

Procédure
Description détaillée et bien définie des modalités d'exécution des tâches.

Processus
Ensemble d'activités transformant des moyens (input), en produits ou services (outputs). Les processus peuvent être très divers, allant d'activités relativement abstraites telles que le soutien des politiques de

développement ou la régulation des activités économiques, jusqu'à des activités très concrètes, comme la prestation de services. On peut distinguer quatre types de processus :

- *les processus-métier* : sont essentiels à la fourniture de produits et la prestation de services ;
- *les processus de support* : fournissent les ressources nécessaires ;
- *les processus de management* : donnent une orientation à l'organisation et contrôle les résultats ou les performances;
- *les processus-clés* : processus des catégories ci-dessus qui sont d'une importance fondamentale pour l'organisation.

Produit ou service

Résultat immédiat d'une production qui peut consister en des biens ou des services. Il existe une distinction entre les produits et services intermédiaires et finaux, les premiers consistant dans la fourniture de biens à un département par un autre au sein d'une organisation, les secondes portant sur une prestation ou sur la fourniture d'un bien à une personne extérieure à l'organisation.

Propriétaire (ou pilote) du processus

Personne qui contrôle toutes les étapes du processus, de l'input à l'output, et qui a l'autorité pour le modifier. De manière détaillée, il s'agit de concevoir, d'améliorer et d'exécuter les processus, de les coordonner et de les intégrer à l'institution.
Ses responsabilités sont les suivantes :

- *comprendre le processus* : comment est-il exécuté en pratique ?
- *cibler le processus* : comment s'intègre-t-il dans la vision plus large de l'institution ? Qui sont les parties prenantes internes et externes à l'institution et leurs attentes sont-elles satisfaites ? Comment le processus s'articule-t-il avec d'autres processus ?
- *faire connaître le processus aux parties prenantes internes et externes* ;
- *contrôler et mesurer le processus* : dans quelle mesure le processus est-il efficient et efficace ?
- *soumettre le processus à une analyse comparative* : quelles sont les performances obtenues par d'autres institutions et quels enseignements est-il possible d'en tirer ?
- *mettre le processus en perspective* : quelle est la finalité à long terme définie pour ce processus et que faire pour y parvenir ?
- *faire un bilan du processus* : Quels sont les points faibles ? Qu'est-il possible d'améliorer, exactement ?

Qualité

On reconnaît généralement deux approches complémentaires de la qualité : l'une est centrée sur les caractéristiques intrinsèques du produit ou service, l'autre sur la satisfaction des besoins des utilisateurs. Le management par la qualité totale englobe ces deux aspects. D'après J.

Kelada, le management par la qualité totale c'est « la satisfaction équilibrée, simultanée et mutuelle des besoins des actionnaires, des clients et des personnels de l'organisation, réalisée en collaborant avec des partenaires externes, en amont et en aval, tout en contribuant au développement de l'environnement socio-économique, technologique, politique et écologique de l'organisation. (d'après J. KELADA, 2000) »
De manière opérationnelle, le management par la qualité totale aussi comme la mobilisation permanente de toutes les ressources (surtout le personnel) pour améliorer de manière continue :

- ✓ tous les aspects du fonctionnement d'une organisation
- ✓ la qualité des produits et services
- ✓ la satisfaction de ses parties prenantes (élus, bénéficiaires, partenaires et personnel)
- ✓ son intégration dans l'environnement

Rapport coût/efficacité

Rapport entre les effets recherchés par les objectifs de l'institution et les coûts de leur réalisation (coûts environnemental, humain, en matériels, social, etc.). Voir également « Efficacité ».

Rapport de consensus ou rapport d'auto-évaluation

Rapport décrivant les résultats de l'auto-évaluation. Ce rapport doit rendre compte des points forts de l'institution, des domaines d'amélioration et des propositions d'actions d'amélioration.

Reconfiguration des processus métier (Business process Re-engineering – BPR)

Il est toujours possible, moyennant des adaptations mineures (approche Kaizen), d'améliorer un processus existant. Dans certains cas, cependant, cela ne suffit plus pour atteindre les objectifs visés et il peut alors s'avérer nécessaire de repenser entièrement le processus. C'est ce que l'on appelle la reconfiguration des processus métier. Le principe est de repenser entièrement le processus et de créer ainsi les conditions favorables à la réalisation d'un grand pas en avant ou d'une avancée importante. Une fois le processus reconfiguré mis en œuvre, rien n'empêche de chercher des moyens, par des améliorations progressives, de l'optimiser encore davantage.

Référence ou Benchmark

Etalon de mesure pour opérer des comparaisons ou niveau de performance reconnu comme norme d'excellence pour un processus spécifique.

Remue-méninges ou Brainstorming
Outil de travail en groupe permettant d'exprimer librement des idées au cours d'une réunion de courte durée. La règle fondamentale est l'absence de toute critique pendant la phase d'expression des idées.

Réseau
Organisation informelle reliant des individus ou des organisations sans relations hiérarchiques. Les membres d'un réseau partagent souvent des valeurs et des intérêts.

Responsabilité sociale ou sociétale de l'organisation
Correspond à l'engagement pris par des organisations du secteur public ou privé de contribuer au développement durable en s'employant, aux côtés des agents, de leurs familles, des collectivités locales et de la société au sens large à améliorer la qualité de vie. Le but est que cela profite à l'organisation et à la société dans son ensemble.

Ressources
Connaissances, travail, capital, locaux ou technologies qu'une organisation utilise pour accomplir ses tâches.

Résultat
Effet global des produits et services sur les parties prenantes externes ou la société en général.
Exemples de produits/services et de résultats : le durcissement des conditions à remplir pour posséder des armes à feu conduit à un abaissement du nombre de permis de port d'armes délivrés (produit intermédiaire). Il y a moins d'armes à feu en circulation dans la société (produit final). Ces produits ont pour résultat l'accroissement du niveau de sécurité ou du sentiment de sécurité.

SMART : voir « objectif »

Stratégie
Plan à long terme des actions prioritaires à mener pour atteindre un objectif global ou pour accomplir une mission.

Structure organisationnelle
Manière dont une organisation est structurée (répartition des fonctions ou des domaines de travail, canaux de communication formels entre la direction et les agents, etc.) et dont les tâches et les responsabilités sont réparties à l'intérieur de l'organisation.

Suivi
Processus de contrôle de la mise en œuvre du plan d'action en mesurant le degré de réalisation des objectifs fixés. Selon ses résultats, l'analyse peut déboucher sur le lancement de nouvelles initiatives et l'adaptation de la stratégie et du plan d'action en fonction des nouvelles circonstances (PDCA).

Tableau de Bord Prospectif ou Balanced Scorecard (BSC)
A la différence du tableau de bord qui est une visualisation synthétique caractérisant la situation et l'évolution des indicateurs, le tableau de bord prospectif (TBP) est un ensemble de mesures quantifiables qui permet d'évaluer la capacité de l'institution à réaliser sa mission et ses objectifs stratégiques. Ces mesures sont structurées autour de 4 axes : l'innovation et l'apprentissage (le personnel), les processus internes, les clients et l'aspect financier. Des liens de cause à effet relient les indicateurs de chaque axe entre eux. Ces liens reposent sur des hypothèses qui doivent être continuellement vérifiées.
Le TBP est également utilisé comme instrument de communication pour les dirigeants afin d'informer le personnel et les parties prenantes des progrès de réalisation du plan stratégique.

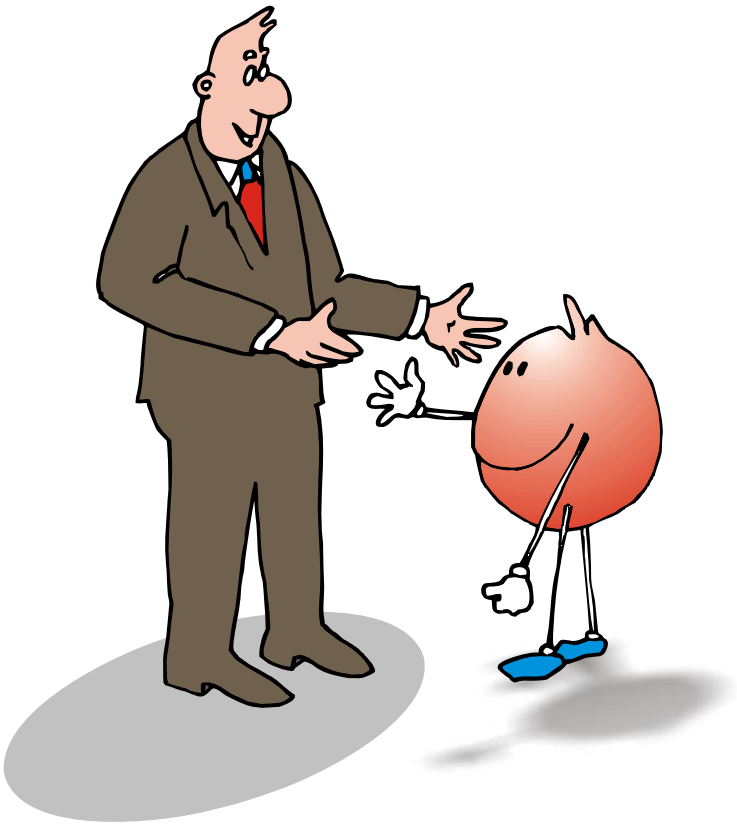
Terme
Période pendant laquelle des résultats doivent être obtenus
- *court terme*
  Fait habituellement référence à des périodes de moins d'un an.
- *moyen terme*
  Fait habituellement référence à des périodes comprises entre un et cinq ans
- *long terme*
  Fait habituellement référence à des périodes de plus de cinq ans.

Top-down : voir « Descendant »

Transparence
Implique l'ouverture, la communication et l'obligation de rendre compte. C'est une extension métaphorique du sens utilisé en science physique : un objet « transparent » est un objet à travers lequel on peut voir. Les réunions ouvertes, la publication des états financiers, une législation sur la liberté d'information, l'examen budgétaire, la réalisation d'audits sont des exemples de procédures transparentes.

Valeur
Elles peuvent être sociales, culturelles ou morales. Les valeurs morales sont considérées comme plus ou moins universelles, alors que les valeurs culturelles varient selon les institutions et selon les pays. Les valeurs culturelles d'une institution devraient être transmises et pratiquées et aussi être reliées à la mission de l'institution. Les valeurs des organisations du secteur non marchand peuvent être assez différentes de celles des entreprises du secteur privé.

Vision
Aspiration relativement réalisable de ce qu'une organisation souhaite faire et la direction dans laquelle elle souhaite s'orienter. Le contexte de ce rêve et de cette aspiration est déterminé par la mission de l'organisation.



- juillet 2008 -

Le cadre d'auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) ou Common Assessment Framework est le résultat de la coopération des Ministres des pays membres de l'Union européenne responsables de l'Administration publique.
Le CAF fait partie du domaine public et son utilisation est libre de tout droit pour les organisations publiques. Ce document peut être téléchargé à partir du site :

www.publicquality.be